



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2004-05-24

KOMMUNIKATION SOM FRAMGÅNGSFAKTOR I ERP-PROJEKT

En fallstudie av en multinationell koncern

Att införa ett Enterprise Resource Planning (ERP) utgör för företag idag en stor utmaning och är en mycket kostsam samt riskfylld process. Riklig forskning har därav tillägnats identifiering av kritiska framgångsfaktorer för implementationer av ERP-system, varav kommunikation mellan olika parter i projektet lyfts fram som en av de främsta. För att utreda hur företag kommunicerar inom ERP-projekt, samt för att undersöka vilken betydelse kommunikationens innehåll och utformning har för projektframgången, genomfördes en fallstudie i en multinationell koncern. En kommunikationsmodell sammanvägd av tidigare forskningsteori låg till grund denna studie. Resultatet av undersökningen påvisade övervägande god kommunikation från projektledningens sida, dock med vissa brister. Att kommunicera tydliga mål och fördelar, roll- och ansvarsfördelning, ha en öppen dialog samt ge feedback, är delar av kommunikationens innehåll och utformning som anses vara av mycket stor betydelse för framgången hos ett ERP-projekt.

Nyckelord:

ERP, implementation, kommunikation, projekt, framgångsfaktor

Författare: Anneli Günzel och Christine Cronwall

Handledare: Johan Magnusson

Magisteruppsats, 20 poäng

FÖRORD

Vår uppskattning riktas inledningsvis till de personer som hjälpt oss under studiens gång.

Först och främst tackar vi vår handledare Johan Magnusson, som alltid visat sitt fulla engagemang och sin uppmuntran.

Vi vill även rikta ett stort tack till respondenterna i dotterbolagen adidas och Salomon, för deras genuina engagemang och intresse under våra intervju-sessioner. Deras vilja att bistå med sin kunskap och erfarenhet, bidrog med mycket värdefullt material till vårt arbete samt gav oss nya insikter.

Göteborg, maj 2004

Anneli Günzel & Christine Cronwall

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	5
1.1	SYFTE	6
1.2	AVGRÄNSNING	6
1.3	DISPOSITION	7
2	METOD	8
2.1	ARBETSMETOD	8
2.1.1	<i>Litteraturstudie</i>	8
2.1.2	<i>Fallstudie</i>	9
2.1.3	<i>Insamlingsmetod</i>	9
2.2	METODDISKUSSION	11
2.2.1	<i>Svagheter i studien</i>	11
2.2.2	<i>Studiens validitet och reliabilitet</i>	12
2.2.3	<i>Studiens generaliserbarhet</i>	12
3	TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1	ERP	14
3.2	ERP-IMPLEMENTATION	15
3.2.1	<i>Projektmodell</i>	15
3.2.2	<i>Kritiska framgångsfaktorer som ledningsmodell</i>	16
3.3	KOMMUNIKATION	18
3.3.1	<i>Kommunikationens betydelse för företaget</i>	18
3.3.2	<i>Kommunikationsmodell</i>	19
4	EMPIRISKT MATERIAL	23
4.1	FALLBESKRIVNING KONCERNEN ADIDAS-SALOMON	23
4.1.1	<i>Bakgrund</i>	23
4.1.2	<i>Implementation av ny rapporteringsmodul</i>	24
4.2	PROJEKTDOKUMENTATION	24
4.3	RESPONDENTER	25
4.4	PROJEKTETS KOMMUNIKATION	26
4.4.1	<i>Tydlig projektpresentation</i>	26
4.4.2	<i>Tydlig projektplan</i>	27
4.4.3	<i>Tydlig projektstatus</i>	29
4.4.4	<i>Kontinuerlig och riklig</i>	30
4.4.5	<i>Fullständig och öppen</i>	30
4.4.6	<i>Skräddarsydd</i>	32
4.4.7	<i>Kommunicerad via lämpliga verktyg</i>	33
4.5	KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR PROJEKTETS FRAMGÅNG	34
4.5.1	<i>Tydlig projektpresentation</i>	34
4.5.2	<i>Tydlig projektplan</i>	34
4.5.3	<i>Tydlig projektstatus</i>	35
4.5.4	<i>Kontinuerlig och riklig</i>	35
4.5.5	<i>Fullständig och öppen</i>	36

4.5.6	<i>Skräddarsydd</i>	36
4.5.7	<i>Kommunicerad via lämpliga verktyg</i>	37
5	ANALYS	38
5.1	PROJEKTETS KOMMUNIKATION.....	38
5.1.1	<i>Tydlig projektpresentation</i>	38
5.1.2	<i>Tydlig projektplan</i>	39
5.1.3	<i>Tydlig projektstatus</i>	39
5.1.4	<i>Kontinuerlig och riklig</i>	39
5.1.5	<i>Fullständig och öppen</i>	40
5.1.6	<i>Skräddarsydd</i>	41
5.1.7	<i>Kommunicerad via lämpliga verktyg</i>	42
5.2	KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR PROJEKTETS FRAMGÅNG	42
5.2.1	<i>Tydlig projektpresentation</i>	42
5.2.2	<i>Tydlig projektplan</i>	43
5.2.3	<i>Tydlig projektstatus</i>	43
5.2.4	<i>Kontinuerlig och riklig</i>	43
5.2.5	<i>Fullständig och öppen</i>	44
5.2.6	<i>Skräddarsydd</i>	44
5.2.7	<i>Kommunicerad via lämpliga verktyg</i>	44
6	DISKUSSION	45
6.1	VIDARE FORSKNING	49
	REFERENSER.....	50
	BILAGA: INTERVJUMALL	53

1 INTRODUKTION

Enterprise Resource Planning (ERP) har av många setts som den optimala lösningen för en organisations integration av informationsflöden och affärsprocesser:

”Enterprise systems appear to be a dream come true. These commercial software packages promise the seamless integration of all the information flowing through a company. [...] For managers who have struggled at great expense and with great frustration with incompatible information systems and inconsistent operating practices, the promise of an off-the-shelf solution to the problem of business integration is enticing” (Davenport, 1998, s.121).

Ett ERP-system är en standardiserad helhetslösning för ett företags informationssystembehov (Al-Mashari, 2001). IT-lösningar av denna typ har funnits sedan 1960-talet, då företag har valt att köpa in system framför att utveckla egna. Sedan början av 1990-talet har användandet av ERP-system ökat dramatiskt, framför allt i världsomspännande organisationer som är angelägna att skapa en internationell informationsstrategi (Skok och Legge, 2002).

Att anskaffa ett ERP-system medför en omfattande förändring för ett företag (Al-Mashari och Zairi, 2000). Dessutom ses det som en utsträckt och mycket kostsam process. Investeringen innefattar såväl själva mjukvaran i sig som konsultarvode, träning och integration med befintliga system (Parr och Shanks, 2000; Davenport, 1998). Trots att företag, som nämnt, spenderar enorma mängder tid och resurser på såväl mjukvaran som själva implementationsprocessen, finns inom litteraturen mängder av bevis på att flertalet företag upplever omfattande problem, speciellt under själva implementationsprocessen. Det är inte ovanligt för IT-projekt att skapa problem, men de motgångar ERP-projekt ofta står inför är enorma (Parr och Shanks, 2000).

Då ERP påtvingar en organisation ett nytt standardiserat arbetssätt med helt ny logik och kultur, skiljer sig anskaffandet av ERP från att införa ett skräddarsytt informationssystem (IS) (Hong, 1999). Användarinvolvering ges inte samma utrymme och vikt i ERP-implementationer som vid införandet av IS, vilket skapar spänningar och konflikter då de anställda inte är beredda att acceptera standardiserade processer och arbetssätt (Swan, 1999). De påtvingade förändringarna leder till stort motstånd, vilket gör förändringshanteringen viktigare i ERP-projekt än i skräddarsydda IS-projekt (Davenport, 1998; Skok och Legge, 2002; Swan, 1999). Kommunikation kan vara det medel som övervinner motstånd och binder samman en organisation under en förändring (Barrett, 2002).

En väl vedertagen definition på en lyckad ERP-implementation, är en implementation som håller tid och budget samt tillgodoser företagets fastställda behov (Atkinson, 1999; Parr och Shanks, 2000; Proccacino, 2001; White och Fortune, 2002). 90 procent av alla ERP-implementationer tende-

rar att försenas eller överstiga budget, vissa projekt har dessutom slutat i misslyckanden som resulterat i rättsliga aktioner och konkurser (Martin, 1998; Davenport, 1998).

Att det utgör en stor utmaning för en organisations ledning att introducera ett ERP-system är med andra ord välkänt (Mandal och Gunasekaran, 2003). Inom forskningsområdet har en mängd kritiska framgångsfaktorer för ett lyckat ERP-anskaffande fastställts, vilka är tänkta att fungera som ett pedagogiskt hjälpverktyg för företagen. Dessa faktorer anger vad ledningen bör fokusera på för att undvika misslyckanden i ERP-projekt (Fui-Hoon Nah et al, 2001). God kommunikation mellan olika parter under projektet lyfts alltmer fram som en av de främsta av dessa framgångsfaktorer (Al-Mashari et al, 2003b; Fui-Hoon Nah et al, 2003; Milis och Mercken, 2002; Slevin och Pinto, 1987).

Trots detta ges inte kommunikation inom företaget samma analytiska engagemang i ett förändringsprogram såsom exempelvis finansiella och operativa initiativ (Barrett, 2002). I många fall misslyckas ERP-implementationer som en följd av bristande kommunikation (Al-Mashari och Zairi, 2000).

1.1 SYFTE

Med utgångspunkt i ovanstående introduktion, formulerar vi vårt tudelade syfte enligt följande:

Att kartlägga kommunikation vid implementation av ERP-system för att utreda hur företag kommunicerar inom ERP-projekt, samt att undersöka vilken betydelse kommunikationens innehåll och utformning har för framgången hos dessa projekt.

1.2 AVGRÄNSNING

Vår uppsats bygger på en fallstudie av kommunikation mellan projektledning och dotterbolag under en ERP-implementation i en multinationell koncern. På grund av ERP-projektets omfång och de satta tidsramarna för vår uppsats, begränsar vi intervjumaterialet till att omfatta två dotterbolags perspektiv på kommunikationen.

Enbart dotterbolag i Sverige inkluderas i studien, vilken vidare avgränsas till att enbart omfatta implementation av en specifik modul i ett ERP-system – rapporteringsmodulen Business Intelligence i affärssystemet från SAP.

1.3 DISPOSITION

Metod: I metodkapitlet presenteras studiens tillvägagångssätt tillsammans med de val som gjordes under arbetets gång och de informationskällor som användes. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

Teoretisk referensram: Teoriavsnittet presenterar de fundament och modeller som senare används vid analys. I kapitlet sammanfattas relevant forskningslitteratur inom ämnena ERP och kommunikation.

Empiriskt material: Kapitlet inleds med en beskrivning av den koncern och det projekt som studerades. Därefter kartläggs projektets kommunikation, varefter betydelsen av kommunikationens innehåll och utformning redogörs för. Erhållet material från respondentintervjuer och dokumentationsanalys utgör det empiriska materialets grund.

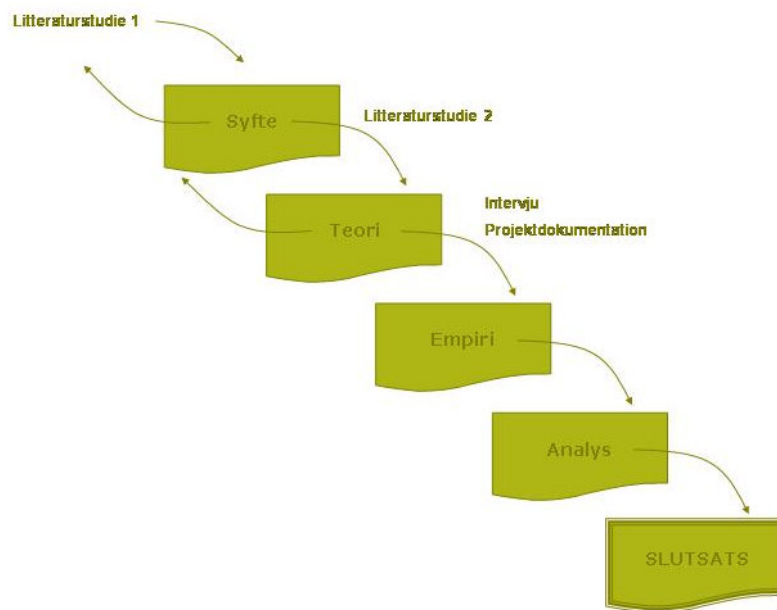
Analys: I analyskapitlet kopplas teoretisk referensram samman med empiriskt material för att bringa klarhet i hur kommunikationen sett ut i valt ERP-projekt. Därefter utreds vilken betydelse kommunikationens innehåll och utformning har för ett framgångsrikt projekt.

Diskussion: I diskussionskapitlet presenteras slutsatser tillsammans med en kritisk diskussion kring dessa. Resultatet från analys av projektets kommunikation och dess betydelse för framgång sammankopplas därefter, med avsikt att finna nya insikter. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.

2 METOD

I detta avsnitt presenteras uppsatsens tillvägagångssätt och redogörelse sker för val av insamlingsmetoder. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens svagheter, validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

Studien inleddes med en granskning av tidigare forskning med vars hjälp problemområde och syfte identifierades. Litteraturstudien resulterade även i en sammanvägd modell som kom att fungera som stöd till vår presentation av kommunikationen och dess betydelse i vårt fall. Studiens empiriska material samlades in via kvalitativa metoder. Det sammanställda resultatet återkopplades till modellen i analysavsnittet, med förhoppning om att skapa en helhetsbild samt likt ett hermeneutiskt angreppssätt, söka förståelse och ge tolkning åt vårt forskningsområde (Patel och Davidsson, 1991). Genom att anamma ett iterativt tillvägagångssätt, främst under litteraturstudierna, försökte vi åstadkomma ständig förbättring i vårt uppsatsarbete. Figur 1 illustrerar studiens tillvägagångssätt.



Figur 1 Studiens tillvägagångssätt.

2.1 ARBETSMETOD

2.1.1 Litteraturstudie

Vårt arbete inleddes med en studie av befintlig forskning inom ämnesområdena ERP-implementation, företagskommunikation och organisationsförändring. Detta gjordes för att skapa förståelse och en teoretisk kunskapsgrund att arbeta utifrån – inte för att förankra undersökningen i tidi-

gare vedertagen teori. Efter identifikation av problemområde och syfte genomfördes ytterligare litteraturgranskning för att finna en modell, med vilken vi kunde presentera vår kartläggning och undersökning av kommunikation i ett verkligt fall. Då våra litterära studier inte resulterade i en lämplig modell, vägde vi istället samman tidigare framtagna forskning inom de aktuella områdena, till en kommunikationsmodell. Denna modell utgjorde till stor del grunden i vår teoretiska referensram.

I vår litteraturgranskning försökte vi bibehålla en objektiv inställning för att finna eventuella brister i tidigare forskning, styrka relevansen i vårt problemområde samt för att undvika förutfattade meningar (Backman, 1998). Vi sökte information i databaser, tidskrifter och böcker. Den litteratur som användes presenteras i referenslistan, sist i denna uppsats.

2.1.2 Fallstudie

Vi såg en fallstudie som lämplig arbetsmetod till undersökning av vårt fenomen, då vi i enlighet med ett hermeneutiskt förhållningssätt och en kvalitativ strategi, ämnade söka förståelse för vårt komplexa undersökningsområde genom att studera dess kontext utifrån våra respondenters perspektiv (Patel och Davidsson, 1991; Backman, 1998). Statistiska insamlingsmetoder ansågs inte lämpliga, då dessa skulle kräva en alltför hög grad av formalisering (Patel och Davidsson, 1991). Vår kartläggning av kommunikationen var av deskriptiv karaktär medan vår undersökning av betydelsen hade en explorativ avsikt (Backman, 1998).

Vår fallstudie innefattade implementation av ett ERP-system i en multinationell koncern, som vid tiden för vår studie befann sig i ett avslutande skede efter installation. Vårt val av studieobjekt grundade sig främst i det faktum att implementationen genomförts nyligen och således enkelt kunde relateras till samt ses ur ett mer holistiskt perspektiv av inblandade parter.

Två dotterbolag i koncernen valdes som fallföretag för studien. Detta då vi ansåg att empiriskt material från mer än ett dotterbolag skulle ge en mer rättvis skildring av kommunikationen. Vi valde att i empiriavsnittet särskilja resultaten från de två dotterbolagen för att eventuella bolagsspecifika olikheter i kommunikationen skulle kunna urskiljas.

2.1.3 Insamlingsmetod

Primärdata

Primärdata anskaffades med hjälp av kvalitativa respondentintervjuer, med motiveringen att dessa kunde leverera riklig och djup information (Holme och Solvang, 1991). Det fanns dock en rad andra intervjutekniker att tillgå. För att erhålla så genomtänkta och uttömmande svar som möjligt, ansåg vi att den så kallade *Delphimetoden*, som består av en serie upprepade intervjuer, vore lämplig (Linstone & Turoff, 1975). Respondenten skulle då få möjlighet att väl begrunda och fundera över sina svar inför nästkommande intervju. På grund av tidsmässiga skäl och av det faktum att vi an-

såg oss få tillräckligt bra och genomgående svar med andra metoder, valdes denna teknik bort. Valet föll istället på att använda respondentintervjuer, som innebar att vi som forskare, utan upprepning, intervjuade de personer som var direkt delaktiga i den företeelse vi studerade (Holme och Solvang, 1991).

Val av respondenter skedde noggrant. Vi sökte efter projektdeltagare med olika roller i ERP-implementationen, för att ge oss goda förutsättningar att erhålla en mer övergripande bild av projektets kommunikation och därigenom inkludera fler dimensioner i arbetet. Vårt urval omfattade fem respondenter. Anledningen till det ojämna urvalsantalet, var enbart att en av respondenterna hade en roll som motsvarade två roller i det andra dotterbolaget, vilket gav oss två respektive tre respondenter per dotterbolag.

Intervjuerna genomfördes vid ett tillfälle hos varje dotterbolag och enskilt med varje respondent. Vi var medvetna om att våra tidigare kunskaper och vår litteraturstudie kunde påverka vår kartläggning av kommunikationen och försökte därför under våra intervju-sessioner att ställa opartiska frågor utan ledande effekt. Intervjuerna varade i närmare en timme och spelades in på Mini Disc. Resultatet sammanställdes därefter i fulltext. Vi valde att presentera våra respondenter med beteckningarna A, B, C, D och E istället för med namn, då vi inte ansåg namnen vara av relevans för vår studie.

För att effektivt kunna hantera och tolka det insamlade materialet, användes intervjumallar (se Bilaga). En genomgående struktur var nödvändig, då det vid tillämpning av en kvalitativ metod annars kunde försvåra generalisering utifrån intervjuresultaten (Holme och Solvang, 1991). Vår intervju var lik vårt syfte tudelad. Den första delen i intervjumallen innehöll frågor kring den kommunikation som skett under projektets gång och i den senare ombads respondenterna ange vilken betydelse de ansåg att kommunikationens innehåll och utformning hade för projektets framgång. Intervjudelarna var av standardiserad samt semistrukturerad karaktär.

Intervjufrågornas standardiserade karaktär innebar att de till stor del ställdes i förutbestämd ordning och med enhetlig formulering (Backman, 1998). Semistrukturen möjliggjorde för respondenterna att ge uttömmande svar samt att viss anpassning av frågeformuleringar till olika personer kunde göras. Detta för att försöka uppnå en mer holistisk bild av företeelsen. Intervjuernas semistruktur krävde mer arbete i form av sammanställning och tolkning av svaren, men minskade risken för påverkan från vår sida. I intervjuens första del gav semistrukturen respondenten frihet att komma med information och infallsvinklar utöver vad som konkret efterfrågades. I den andra delen möjliggjorde denna struktur att motiveringar utöver de specifika svarsalternativen kunde erhållas. Vi undvek att ha helt öppna frågor i intervjuens första del då viss struktur var nödvändig för att kartlägga kommunikationen utifrån sammanvägd modell.

Då vi ansåg betydelser som svåra att bedöma enbart genom fria verbala yttranden, fanns fyra fördefinierade svarsalternativ till frågorna i intervjuens andra del. Detta för att söka erhålla en övergripande bild av betydelsen,

men även för att ge oss möjlighet att ställa den sammanvägda modellens delelement i jämförelse med varandra. Att svarsalternativen var fyra till antalet motiveras med att vi ämnade kringgå centraltendensen (Patel och Davidsson, 1991). Genom att använda ord istället för siffror som svarsalternativ, ville vi understryka att dessa skulle behandlas kvalitativt och inte kvantitativt. Genom att efterfråga motiveringar utöver svarsalternativen, ville vi finna bakgrund till respondenternas tolkning av betydelsen, i enlighet med det kvalitativa perspektivet (Backman, 1998).

Vi inledde databehandlingen med att läsa igenom de utskrivna intervjuerna, för att få ett holistiskt perspektiv på hur kommunikationen såg ut i vårt fall. Därefter läste vi olika delar var för sig och skapade förståelse för specifika delar av kommunikationen. Slutligen drog vi nytta av möjligheten att pendla mellan samt relatera helheten till delarna (Patel och Davidsson, 1991).

Sekundärdata

Vi ville i vår kartläggning av kommunikationen, i den mån det var möjligt, belysa området allsidigt och använde därför tekniker utöver intervjuer för insamling av empirisk data. Kvalitativ analys av projektdokumentation kom därför att fungera som sekundärdata med avsikt att även belysa projektledningens version av kommunikationen. Projektdokumentationen utgjordes av nyhetsbrev och e-postmeddelanden sammanställda av ledningen i projektet. Kombinationen av projektdokumentation och intervjuer utgjorde grunden för vår sammanställning av empiri och analys.

2.2 METODDISKUSSION

2.2.1 Svagheter i studien

Våra intervjufrågor var i sin utformning relativt öppna för individuella tolkningar, till följd av forskningsområdets abstrakta karaktär. Vårt mål var i intervjuens andra del att efterfråga motiveringar till respondenternas betyg. Detta för att ge en bakgrund till betyget och säkerställa enhetlig tolkning av frågan. Det visade sig dock under intervjuerna att respondenterna inte alltid kunde lämna motiveringar, vilket medförde att vi fick förlita oss på enbart betygssättningen. Detta kan i sin tur ha medfört eventuell miss-tolkning av något betyg, till följd av brist på motiveringar.

I vårt empirikapitel presenteras materialet utifrån respektive dotterbolag. Detta motiverades med att den kommunikation som skett kunde ha haft olika form och omfattning till följd av bolagsspecifika implementationsbehov. En alternativ presentation skulle vara en indelning utifrån användarnas skilda projektroller. Detta skulle eventuellt skapa bättre möjligheter till kvalitativ analys av rollspecifika kommunikations- och implementationsbehov.

Trots tydlig projektinformation via nyhetsbrev, framkom under studien att respondenterna inte känt till viss information. Till följd av detta vill vi belysa den påverkan som den mänskliga faktorn kan ha haft på vårt resultat. Vi kan varken försäkra oss om att respondenterna under projektet tog del av den dokumentation som de borde eller att de gav oss fullständigt ärliga svar. Vi är dock tvungna att utgå ifrån detta i vår studie, då uppsatsens tidsramar begränsat möjligheter för att genomföra eventuella attitydundersökningar.

2.2.2 Studiens validitet och reliabilitet

Vårt val av kvalitativ forskningsmetodik kan ha påverkat validiteten negativt då tillämpning av dessa insamlingsmetoder gör det svårt att kontrollera validitet hos det insamlade materialet (Patel och Davidsson, 1991). Vidare kan validiteten ha påverkats negativt av fallstudiens begränsning i form av ett dotterbolagsperspektiv. Vårt mål var vid fallstudiens initiala skede att studera kommunikation även ur ett projektledningsperspektiv för att utreda om plan funnits för kommunikation och utifrån vilka tankar den i så fall skapats. Då vår uppsats skrevs vid tiden för projektets ”go live”-fas, förklarade dock projektledningen att de på grund av tidsmässiga skäl inte kunde delta i vår studie. Genom att därför inkludera projektdokumentation i vårt empiriska material, som ett substitut till projektledningens deltagande, har vi försökt kompensera för den minskade validiteten. Projektdokumentationen har därigenom fungerat som underlag för validering och jämförelse av respondenternas svar.

Vår målsättning var att uppnå hög reliabilitet i det empiriska materialet genom att till stor grad använda standardiserade intervjumallar vid samtliga intervjuer (Patel och Davidsson, 1991). För att säkerställa reliabiliteten ytterligare har vi båda deltagit vid intervjuerna och dessutom spelat in intervjusvaren. Vi ville på så sätt utjämna vår mindre vana vid att genomföra intervjuer samt minimera vår allmänna påverkan på respondenterna (Patel och Davidsson, 1991). Genom intervjuernas semistrukturerade karaktär, med öppna svar på samtliga frågor, har vi ytterligare försökt frångå vår påverkan på respondenterna.

2.2.3 Studiens generaliserbarhet

Att generalisera i det induktiva arbetssättet är ofta svårt, då det empiriska underlaget härstammar från en specifik situation, i vårt fall en fallstudie av två dotterbolag (Patel och Davidsson, 1991). Detta innebär att det blir svårt att säkerställa att resultatet gäller för en hel population, såvida inte urvalet är slumpmässigt (Patel och Davidsson, 1991). Slumpmässigheten i vårt val av fallstudie kan diskuteras. Trots att vi kom i kontakt med koncernen adidas-Salomon genom personliga kontakter, anser vi att valet av projekt var slumpmässigt, då den enda kunskap vi hade om projektet var i vilken fas det befann sig i. Vi anser följaktligen att detta inte begränsar generaliserbarheten i vår studie. Generaliserbarheten kan däremot ha begränsats av det faktum att det system vi studerar enbart innefattar en modul av ett

ERP-system. Således kan den förändring som modulen medför inte likställas med den vid införandet av ett helt ERP-system. Denna begränsning i omfattning kan ha inneburit att mindre kommunikation skett i jämförelse med kommunikation under en fullständig ERP-implementation. Vi anser dock att projektets geografiska spridning och det stora antalet projektdeltagare till viss del kompenserar detta genom att ställa ett betydande krav på kommunikation mellan projektets parter.

3 TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel redogör vi för begreppen ERP, ERP-implementation, projektmodell samt kritiska framgångsfaktorer som ledningsmodell vid ERP-implementationer. Vi belyser framgångsfaktorerna förändringsledning och kommunikation samt redogör för kommunikationens betydelse för företaget. Avslutningsvis presenterar vi en kommunikationsmodell, vilken vi ämnar applicera på våra fallföretag med avsikten att kartlägga kommunikationen. Modellen används vidare i undersökningen av vilken betydelse kommunikationens innehåll och utformning har för ett ERP-projekts framgång.

3.1 ERP

Idag är förmågan att effektivisera verksamhetens leverantörskedja en av de största konkurrensfördelarna för ett företag (Gumaer, 1996). Detta behov har tillsammans med andra önskemål lett till en betydande utveckling inom informationssystem och har skapat Enterprise Resource Planning (ERP-system/ affärssystem) (Al-Mashari et al, 2003b). Andra vanliga anledningar till varför företag anskaffar/ har anskaffat ERP-system grundar sig i behov av (Umble et al, 2003; Chen, 2001; Fui-Hoon Nah et al, 2001):

- ✓ Integration av företagets olika avdelningar och enheter
- ✓ processororienterat enhetligt arbetssätt i företag i enlighet med ”best practice”
- ✓ gemensam data i hela företaget
- ✓ tillgång till ständigt uppdaterad information
- ✓ lösning för eventuella problem förenade med millenniumskiftet
- ✓ nytt system då företaget växer ur de befintliga systemen som kan vara dyra att underhålla
- ✓ nytt system då nya behov som tidigare system inte kan tillgodose har uppstått

Ett ERP-system är en standardiserad helhetslösning för ett företags informationssystembehov. Systemet byggs upp av en mängd integrerade mjukvarumoduler, som var och en hanterar en viss funktion i företaget, såsom tillverkning, finans och logistik (Al-Mashari, 2001). Moduluppbyggnaden skapar god integration såväl som djupgående funktionalitet (Skok och Legge, 2002). Utöver detta bidrar den till att ett företag, om de så vill, inte behöver installera ett helt affärssystem utan bara de delar som är intressanta för dess verksamhet. Det finns även ERP-system som är utformade för att passa till specifika branscher och på så sätt skapa ultimata lösningar för olika typer av industrier (Yen et al, 2002). Logiken i systemet sägs bygga på lösningar enligt ”best practice”, vilka om de efterföljs till fullo sägs göra företaget mycket konkurrenskraftigt (Davenport, 1998).

3.2 ERP-IMPLEMENTATION

Att anskaffa ett ERP-system handlar om mycket mer än ett inköp av fristående färdig programvara. Det är ett initiativ till att förändra hela organisationen, vilket kräver att företaget definierar och utvärderar sina affärsprocesser in i minsta detalj, samt att projektet leds på ett mycket noggrant sätt (Skok och Legge, 2002). Införandet påtvingar en organisationsförändring med standardiserat arbetssätt, helt ny logik och kultur samt skiljer sig därför från ett skräddarsytt och användaranpassat IS (Swan, 1999). De påtryckta förändringarna leder till stort motstånd hos de anställda, vilket gör förändringshanteringen viktigare i ERP-projekt än i skräddarsydda IS-projekt (Davenport, 1998; Skok och Legge, 2002; Swan, 1999).

En vedertagen definition på en lyckad ERP-implementation, är en implementation som håller satta ramar för tid och budget, samt tillgodoser företagets behov (Atkinson, 1999; White och Fortune, 2002; Proccacino, 2001; Parr och Shanks, 2000). Vidare kan begreppet lyckad implementation likställas med ett lyckat implementationsprojekt (White och Fortune, 2002). Denna definition av projektframgång ligger vidare till grund för denna studie.

För att öka förståelsen för ERP-projekts omfattning och komplexitet har flertalet forskare sammanställt projektmodeller över en ERP-implementation samt kartlagt faktorer som är kritiska för ett ERP-projekts framgång. I de två nästkommande avsnitt kommer vi att presentera dessa två områden närmare.

3.2.1 Projektmodell

Parr och Shanks (2000) delar i sin projektmodell, *Project Phase Model* (PPM), in en ERP-implementation i tre faser; *planning*, *project* och *enhancement*. I planeringsfasen (*planning*) klargörs projektomfattning, mål och resurskrav samt styrkommitté, projektledning och projektteam utses. Projektfasen (*project*) innehåller analys och anpassning av affärsprocesser, design av systemarkitektur samt konfiguration, test och installation av ERP-systemet. Efter installation övergår projektet i en förbättringsfas (*enhancement*), vilken kan spänna över flera år och inkluderar förbättringar och konfigurationer samt övrig drift och underhåll av systemet (Parr och Shanks, 2000).

Ross (1998) väljer att se ett ERP-projekt ur fem olika faser; *design*, *implementation*, *stabilization*, *continuous improvement* och *transformation*. Designfasen kan jämföras med Parr och Shanks planeringsfas då den innehåller planeringsarbete, i vilken kritiska riktlinjer och beslut rörande projektet fastställs. Implementationsfasen utgörs av processändring och anpassning, systemdesign och konfiguration samt test och installation. Efter installation inleds stabiliseringsfasen (*stabilization*) där fel åtgärdas och systemanpassningar görs, vilket sker fortlöpande under kommande fas, förbättringsfasen (*continuous improvement*). Slutligen i transformeringsfasen (*transformation*).

tion) når projektet det stadium där det slutanpassas för att verka och ge maximal nytta inom företagets flexibla ramar och systemmiljö.

Markus och Tanis (2000) har utvecklat en projektmodell innehållande fyra faser; *chartering*, *project*, *shake-down* och *onwards and upwards*. Deras första fas, *chartering*, inkluderar val av ERP-leverantör, fastställande av projekts utformning och sammansättning samt tid- och resurskrav. Huvudaktiviteterna i projektfasen (*project*) och i *shake down*-fasen består av mjukvarukonfigurering, systemintegration, test, utbildning samt installation, vilka alltså kan ses som jämställda med Ross (1998) implementationsfas. *Onwards and upwards* är en fas efter-implementationsfas där projektet genomgår förbättringar och stabiliseras.

Sammanfattningsvis kan konstateras att en ERP-implementation ofta karaktäriseras av tre huvuddelar. Den första bestående av planerings- eller analysarbete, därefter en design- och implementationsfas som leder till installation. Tiden efter "go live" (då systemet tas i bruk) innebär en period av fortlöpande förbättring för att systemet skall rota sig på bästa sätt i organisationen och ge maximal nytta (Parr och Shanks, 2000; Markus och Tanis 2000; Ross 1998).

3.2.2 Kritiska framgångsfaktorer som ledningsmodell

I detta avsnitt introducerar vi begreppet kritiska framgångsfaktorer, varefter två av de mest viktiga framgångsfaktorerna presenteras; förändringsledning och kommunikation.

Rockart (1979) definierar framgångsfaktorer som nyckelområden, vilka är avgörande för verksamhetens framgång och utveckling:

"... the few key areas where things must go right for the business to flourish."

Kritiska framgångsfaktorer har sedan länge använts för att bedöma framgången hos IS-projekt. Tidigare har avseenden såsom projektledning och implementation av tillverkningssystem varit de främsta i fokus, men på senare tid appliceras faktorerna även på implementationer av ERP-system (Parr och Shanks, 2000).

Mot bakgrund av att ERP-system har enorma omfång och en stark påverkan på organisationen är det avgörande hur flera faktorer uppfylls under projektet för att detta skall bli så framgångsrikt som möjligt. Inom ERP-litteraturen har mycket skrivits kring sådana faktorer och deras betydelse. Parr och Shanks (2000) menar att målet med kritiska framgångsfaktorer är att vägleda implementationer av ERP-system, vad gäller såväl övervakning som planering.

Några av de mest omnämnda kritiska faktorerna inom forskningen är (Bancroft et al, 1998; Bingi et al, 1999; Fui-Hoon Nah et al, 2003; Parr och Shanks, 2000; Slevin och Pinto, 1987):

- ✓ Stöd ifrån högsta ledningen
- ✓ ett välbalanserat projektteam
- ✓ god kommunikation
- ✓ god förändringsledning
- ✓ omfattande träning i systemet
- ✓ minimalt antal anpassningar av systemet.

Förändringsledning som kritisk framgångsfaktor

Förändringsledning, även kallad Change Management (CM), är en mycket viktig framgångsfaktor vid implementation av ERP-system (Fui-Hoon Nah et al, 2003).

Den existerande organisationsstrukturen och de affärsprocesser som finns i de flesta företag är inte kompatibla med vare sig den struktur, de verktyg eller med den information som ett ERP-system förser dem med. Även de mest flexibla ERP-systemen påtvingar företaget en egen logik vad gäller företagets strategi, organisation och kultur. Denna logik provocerar antingen en förändring av de existerande affärsprocesserna eller skapar nya för att stödja organisationens mål (Umble et al, 2003). Såväl organisationskultur som arbetsrutiner kommer att förändras i och med införandet av ett ERP (Fui-Hoon Nah et al, 2003). Delar av verksamheten som före införandet arbetade i avskildhet måste nu istället integreras för att systemet skall kunna fungera korrekt. Att ta genvägar under planering och implementation är därför skadligt för företaget. Förändringsarbetet måste planeras noggrant och implementeras minutiöst (Bingi et al, 1999).

Förändring sker såväl inom ERP-projektet som till följd av detsamma under en implementation. Inom projektet sker förändringar av bland annat dess omfång och specifikationer. Sådana ändringar kan leda till förvirring, panik och motstånd bland inblandade parter (Milis och Mercken, 2002).

En förändring är omöjlig att genomföra om inte företaget får med sig sin personal i förändringsarbetet. Om inte de anställda är införstådda med förändringens positiva och negativa effekter, är de inte beredda att göra uppoffringar, inte ens då missnöje med den rådande situationen finns (Kotter, 1995). Kommunikation är därför det verktyg som krävs för att förankra förändringen:

"Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured." (Kotter, 1995, s. 219)

Kommunikation som kritisk framgångsfaktor

Som tidigare nämnts har flertalet forskare fastställt kommunikation som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för ERP-projekt (Al-Mashari et al,

2003b; Fui-Hoon Nah et al, 2003; Milis och Mercken, 2002; Slevin och Pinto, 1987). En av anledningarna till att kommunikation ses som kritisk för en implementations framgång, är just dess förmåga att övervinna motstånd till och förankra en förändring inom en organisation. Med detta påstående som utgångspunkt ägnar vi nästa avsnitt helt åt kommunikation som framgångsfaktor i implementation av ERP-system.

3.3 KOMMUNIKATION

I detta avsnitt presenteras inledningsvis vilken betydelse kommunikation har för företag. Därefter introduceras en modell av sammanvägd teori, vilken skapats utifrån forskningslitteratur inom områdena ERP-projekt, företagskommunikation och organisationsförändring. Modellen tydliggör sju element med tillhörande delevment i kommunikationens innehåll och utformning, vilken senare appliceras på fallstudiens projekt i empiri- och analyskapitlet.

3.3.1 Kommunikationens betydelse för företaget

Al-Mashari och Al-Mudimigh (2003a) menar att kommunikationens stora betydelse härstammar från det faktum att den kan skapa förståelse, stöd och gensvar för förändringsaktiviteter inom organisationen. Utöver detta är kommunikation mycket viktig för projektkontroll, problemlösning och för bibehållen god dialog med såväl kunder som egen personal (Slevin och Pinto, 1987). Kommunikation kan även förändra attityder, hjälpa till att hantera osäkerhet, uppmåna till samarbete, öka motivationen och eliminera motvilja under ett ERP-projekt (Aladwani, 2001; Belmiro et al, 2000; Milis och Mercken, 2002).

Genom att hitta rätt form av kommunikation skapar företagen bättre förutsättningar för att undvika konflikter och problem i samband med förändringar (Belmiro et al, 2000; Kitchen och Daly, 2002). Barrett (2002, s. 231) menar att rätt kommunikation vid en förändring kan vara det som binder samman organisationen:

”Effective employee communication is the glue that holds an organization together, and during major change, that glue becomes even more critical”.

Sarker och Lee (2003) har studerat sociala nyckelfaktorer, vilka är nödvändiga för en lyckad ERP-implementation och ser öppen och ärlig kommunikation som en av dessa faktorer. Deras studie visade att öppen och ärlig kommunikation kan påverka utgången av en implementation, men kan inte empiriskt fastställas vara nödvändig för en lyckad ERP-implementation.

Fui-Hoon Nah et al (2001) hävdar dock att kommunikation är en kritisk framgångsfaktor under *hela* implementationen, från början till slut. Vissa forskare ser emellertid kommunikationen som mest viktig mot slutet av projektet, då den anses ha en mer taktisk än strategisk betydelse för företaget (Slevin och Pinto, 1987).

Alltför många företag inser inte vikten av att hålla effektiv kommunikation med de anställda i företaget (Barrett, 2002). I många fall misslyckas ERP-implementationer till en följd av bristande kommunikation (Al-Mashari och Zairi, 2000). Företag måste lära sig behandla kommunikation såsom övriga affärsprocesser i verksamheten, det vill säga att regelbunden utvärdering av kommunikationen krävs, så att den kontinuerligt förbättras för att möta företagets behov (Belmiro et al, 2000; Kitchen och Daly, 2002).

3.3.2 Kommunikationsmodell

Inom ERP-litteratur framhävs således, vilket nämnts ovan, kommunikation som en av de viktigaste faktorerna för en lyckad ERP-implementation. Trots detta tycks forskning inom området inte innehålla sammanfattande modeller för vad som ses som god kommunikation i ERP-projekt. Vi har mot bakgrund av detta sammanställt forskningsresultat och citat ifrån en stor mängd rapporter och artiklar och tagit fram en kommunikationsmodell (se Tabell 1).

Modellens syfte och fokus ligger på att beskriva dels vilket innehåll (vad som skall kommuniceras) som kommunikation inom ERP-projekt bör ha och dels hur denna kommunikation bör utformas (hur kommunikationen skall vara). Detta genererar en tudelad struktur, där "Innehåll" och "Utformning" fungerar som en grundstomme, i vilken sju element med tillhörande delelement identifieras.

Tabell 1 Kommunikationsmodellen

Innehåll	Utformning
Tydlig projektpresentation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mål och fördelar ✓ Bakgrund ✓ Omfattning ✓ Systembeskrivning 	Kontinuerlig och riklig <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regelbunden ✓ Planerad genom milstolpar ✓ Omfattande
Tydlig projektplan <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aktiviteter och tidsramar ✓ Projektledningspresentation 	Fullständig och öppen <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dubbelriktad ✓ Öppen för användarbehov och synpunkter
Tydlig projektstatus <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avstämning mot projektplan ✓ Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan ✓ Ev. uppdatering av projektplan 	Skräddarsydd <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riktad till användare på alla nivåer ✓ Språkanpassad i affärstermer
	Kommunicerad via lämpliga verktyg <ul style="list-style-type: none"> ✓ Överförd via passande kommunikationskanaler ✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler ✓ Överförd via alla tillgängliga medel

Tydlig projektpresentation

Projektets mål, fördelar, omfattning och bakgrund skall tydligt kommuniceras för att ge en organisation ökad förståelse för den förändring som en ERP-implementation innebär. Kommunikation av realistiska mål och fördelar skapar realistiska förväntningar såväl på användarinvolvering som på systemprestation. Vidare kan tydliga mål och fördelar hjälpa organisationen att skapa motivation och stöd bland personalen, marknadsföra den förändring som ERP-systemet medför, identifiera milstolpar samt skapa ständig förbättring under ERP-implementationen.

Övergripande mål behöver översättas till mål som ger direkt betydelse för varje avdelning, jobb och anställd, för att på så sätt koppla det stora sammanhanget till vad förändringen innebär för de anställda och deras jobb.

Att ge en generell bild av hur det implementerade ERP-systemet kommer att fungera, är också mycket värdefullt för att skapa förståelse. Med detta menas att till exempel beskriva vilken in- och utdata systemet skall ha samt vem/ vilka grupper som ska förse systemet med detta. Det finns risk för att användarna ställer sig motvilliga till systemet om de inte är införstådda i hur det rent praktiskt kommer att fungera samt vilka följder det medför.

(Aladwani, 2001; Al-Mashari, 2001; Barrett, 2002; Belmiro et al, 2000; Falkowski et al, 1998; Milis och Mercken, 2002; Ross, 1999; Slevin och Pinto, 1987; Sterling, 2003; Umble et al, 2003; Wee, 2000; Young och Post, 1993)

Tydlig projektplan

Projektplanen med dess aktiviteter och tidsramar är en mycket viktig del i informationsstrategin och innehåller bland annat presentation av styrkommitté, projektledning och projektteam. De anställda bör informeras om tidsramar, omfattning och aktiviteter i förväg. Om viktiga datum inte kommuniceras långt i förväg riskerar ERP-implementationen att misslyckas.

(Holland et al, 1999; Shanks et al, 2000; Slevin och Pinto, 1987; Sumner, 1999)

Tydlig projektstatus

En regelbunden avstämning mot projektplan för att beskriva projektstatus är av stor vikt. Såväl lyckade som sämre fungerande aktiviteter skall klargöras tillsammans med tydlig åtgärdsplan. Det är viktigt att kommunicera ut dåliga nyheter och dessutom göra detta på ett bra sätt, då det ger en strategisk fördel och gör att goda nyheter blir mer trovärdiga.

Viktigt är också att till hela organisationen kommunicera de förändringar som sker i projektplanen, exempelvis ändring av omfång, resurser och tidsramar.

(Holland et al, 1999; Milis och Mercken, 2002; Slevin och Pinto, 1987; Sterling, 2003; Sumner, 1999; Young och Post, 1993)

Kontinuerlig och riklig

Kommunikation skall ske kontinuerligt med användare på alla nivåer. Nyheter skall kommuniceras, även om de så bara säger att ”diskussioner pågår fortfarande”. Att ledningen ständigt gör sig hörd, skapar en känsla hos de anställda av att någonting sker. Avsaknad av sådan kommunikation skapar istället förvirring.

Genom att upprätta en kommunikationsplan med milstolpar kan man försäkra kontinuitet i kommunikationen. Utöver kontinuitet är timing vital. Företaget bör kommunicera *vad* de vet *när* de vet det, istället för att vänta tills varje detalj är löst. Om företagen misslyckas med att kommunicera i rätt tid, kan detta skapa missnöje, ilska och minskat förtroende.

Det är bättre att ”överkommunicera” än att låta information gå förlorad; ju mer kommunikation, informella diskussioner och möjligheter för användarna att ge feedback, desto bättre.

(Bancroft et al, 1998; Barrett, 2002; Belmiro et al, 2000; Holland et al, 1999; Milis och Mercken, 2002; Young och Post, 1993)

Fullständig och öppen

Fullständig och öppen kommunikation säkerställer ärlighet i projektet. Information bör vara enkel och rak, även när den representerar något som mottagaren inte förväntar sig.

Synpunkter från användarna rörande behov samt kommentarer, reaktioner och godkännande bör samlas in av projektledning. Användarna behöver känna att den feedback de erbjuder kring processer och problem med ERP-systemet kommer att tas hänsyn till och ageras utifrån. Fullständig och öppen kommunikation kan bringa framgång i projektet och underlätta lärande över hela organisationen. Vidare kan den bidra till att problem identifieras tidigare och att idéer till bättre lösningar genereras.

För att möjliggöra dialog bör lika mycket resurser ägnas åt att hjälpa kommunikationen från lägre till högre nivåer, som åt kommunikation från högre till lägre nivåer. Att genomföra en utvärdering kan inte ses som ett fullgott hjälpmedel för att skapa dialog, men kan förse ledningen med värdefull information.

(Al-Mashari et al, 2003b; Falkowski et al, 1998; Milis och Mercken, 2002; Rosario, 2000; Smythe, 1996; Young och Post, 1993)

Skräddarsydd

Kommunikation bör ske med alla inblandade i projektet samt vara enkel och skräddarsydd efter dess publik, vilket vill säga information i olika ord till olika människor, då detta behövs. Detta för att informationen skall vara relevant, meningsfull och samtidigt konsekvent. Vid vissa tillfällen kan det även vara lämpligt att förvandla övergripande information från koncernledningen till kortare meddelanden som för de anställda är lättare att ta till sig och agera utifrån. Ett vanligt problem som kan uppstå i kommunikation

är att meddelanden från högsta ledningen påverkas av personliga värderingar och attityder hos chefer på lägre nivåer när de vidarebefordras.

Kommunikation skall ske i affärstermer och inte i form av tekniskt språk. Att använda ett språk som inte tolkas rätt av personalen kan skapa missförstånd och problem under implementationsprocessen. Dessutom kan en känsla av "vi och de" växa fram mellan projektets ledning och de anställda.

(Bancroft et al, 1998; Barrett, 2002; Skok och Legge, 2002; Young och Post, 1993)

Kommunicerad via lämpliga verktyg

Att använda lämpliga kommunikationskanaler ses som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för implementationer av informationssystem. Kommunikationen bör framför allt förlita sig på direkt kommunikation, såsom öga mot öga, framför skriven media. Att kommunicera öga mot öga är en användbar form av dialog som kan utgöra en kritisk skillnad för hur ett företag lyckas i en stor förändring.

Att kommunikationskanalerna görs tydliga är avgörande för projektets resultat.

God kommunikation innebär att använda alla tillgängliga medel för att nå ut till sin publik. Detta är speciellt viktigt vid stora organisationsförändringar, då det har som avsikt att på alla möjliga sätt försäkra att de anställda förstår vad som sker/ skall ske.

(Barrett, 2002; Belmiro et al, 2000; Jiang et al, 1996; Kitchen och Daly, 2002; Young och Post, 1993; White och Fortune, 2002)

4 EMPIRISKT MATERIAL

I detta kapitel presenteras den koncern, det ERP-projekt och de respondenter som ingår i fallstudien. Därefter kartläggs projektets kommunikation genom intervju-material och projektdokumentation och med hjälp av tidigare presenterad kommunikationsmodell. Avslutningsvis klargörs respondenternas åsikter kring betydelsen av kommunikationens innehåll och utformning för projektets framgång.

4.1 FALLBESKRIVNING KONCERNEN ADIDAS-SALOMON

Adi Dassler, grundaren av adidas börjar tillverka sportskor på 1920-talet och adidas har sedan dess en ledande roll i sportvärlden som leverantör och produktutvecklare av högteknologiska skor, kläder och sportaccessorier. År 1999 går adidas samman med Salomon, som i huvudsak har vintersportprodukter, hikingskor, inlines och väskor i sitt produktutbud. Med en omsättning på drygt sex miljarder euro är koncernen adidas-Salomon idag världsledande inom sportindustrin. De erbjuder ett mycket brett produktsortiment innehållande allt från skor, kläder, vintersport till bollar och golfprodukter. Koncernens totala marknadsandel av sportprodukter uppskattas till cirka 15 procent och deras produkter finns tillgängliga virtuellt i alla världens länder.¹

Koncernen adidas-Salomon AG har 115 dotterbolag runt om i världen med huvudkontor i Herzogenaurach, Tyskland.²

4.1.1 Bakgrund

Dotterbolagens rapportering till finans- och ekonomiavdelningen i Tyskland sker månads- och kvartalsvis och är en omfattande rapporterings- och konsolideringsprocess. För att möta marknadens allt hårdare konkurrens samt ökade rapporteringskrav från ledning och aktieägare, vill koncernen ersätta två föråldrade system med ett nytt integrerat rapporteringssystem. Detta för att effektivisera och minska arbetsbördan vid konsolideringen för både moder- och dotterbolag. Manuellt arbete skall reduceras, problem med redundant data skall frångås och genom webbaserad rapportering skall bättre åtkomst till finansiell information skapas. Det nya rapporteringssättet medför ett rationaliserat rapporteringsflöde bestående av endast en arbetsprocess istället för i som tidigare två. Som ett resultat av detta

¹ adidas-Salomon, <http://www.adidas-salomon.com/> (länk: General Information) (2004-04-12, 17:32)

² Ibid.

skall tid och resurser frigöras till förmån för mer värdeskapande och analytiska arbetsmoment.³

4.1.2 Implementation av ny rapporteringsmodul

Tyska SAP är världens tredje största mjukvaruleverantör och levererar sedan år 1972 integrerade affärssystemlösningar.⁴ Business Intelligence är den SAP-baserade rapporteringsmodul som ersätter de två befintliga rapporteringssystemen i adidas/ Salomon-koncernen, inkluderat samtliga produktmärken, regioner och huvudkontor i drygt 60 länder. Projektet benämns *Business Intelligence Global Finance 1.0 (BI)* och är adidas-Salomons första steg mot att uppnå de ovan nämnda målen samt att skapa en plattform för en konkurrenskraftig rapporteringsmiljö. I framtiden hoppas koncernledningen på att BI tillsammans med en utvidgad SAP-miljö kan bidra till framtida utveckling och integration av data mellan funktioner, samt ge en möjlighet till förbättrade verktyg för planering, prognostisering och analys av framtida affärsprocesser. Projektet ägs och styrs av koncernledningen i Herzogenaurach, Tyskland.

BI-projektet lanseras i början av år 2003 med ett fastställt datum för installation i samtliga länder i februari år 2004. Utbildning i systemet för dotterbolagen schemaläggs till september/ oktober år 2003 och tester genomförs under oktober/ november år 2003.⁵

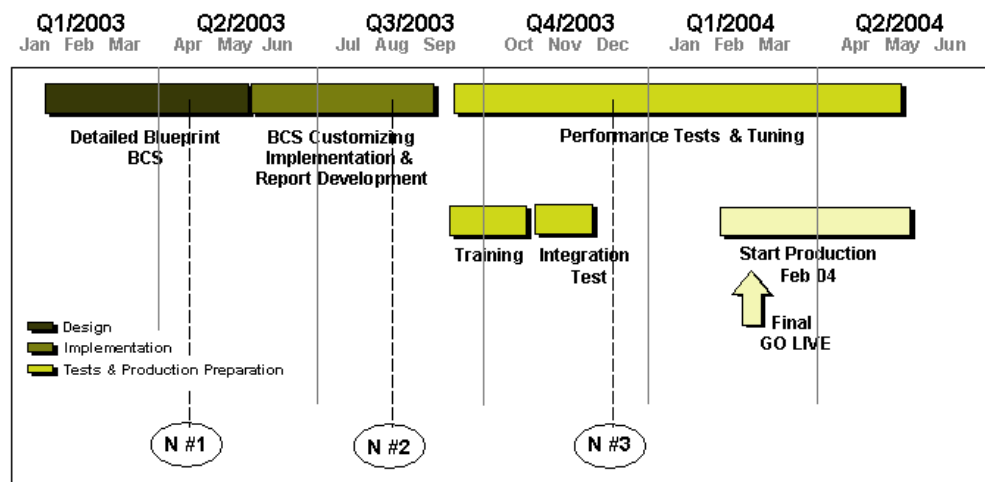
4.2 PROJEKTDOKUMENTATION

Kommunikation från projektledningens sida har under projektet i huvudsak baserats på tre nyhetsbrev, som skickats ut via e-post till ekonomiansvariga i varje dotterbolag. Det första nyhetsbrevet kom under projektets designfas, det andra och tredje under implementations- respektive test- och installationsfas (se figur 2). Breven har ett omfång på fem till tio sidor och är undertecknade av de två projektledarna samt koncernens rapport- och planeringschef. Det innehåll i nyhetsbreven som är av relevans för denna studie, kommer att presenteras som sekundärdata vid kartläggning av projektets kommunikation.

³ Projektdokumentation: nyhetsbrev

⁴ SAP, <http://www.sap.com/> (länk: Company) (2004-04-12, 17:33)

⁵ Projektdokumentation: nyhetsbrev



Figur 2 Projektplan tillsammans med tidpunkt för kommunikation i form av nyhetsbrev (N#).

Utöver nyhetsbrev har kommunikation skett via e-postmeddelanden, främst under testperioden i kvartal fyra, år 2003. Dessa har varit av mer tekniskt- och systemspecifikt innehåll och har förtydligat viktiga milstolpar och datum.

4.3 RESPONDENTER

De respondenter som deltagit i vår studie är representanter för dotterbolagen adidas och Salomon i Norden (se Tabell 2).

Tabell 2 Respondenter

Respondent	Företag	Befattning	Roll i projektet
A	Salomon	Ekonomichef för Norden	Kontaktperson för Tyskland
B	"	Rapporteringsansvarig för Norden	Ansvarig för rapportering
C	"	Redovisningsassistent	Användare av systemet
D	adidas	Ekonomichef för Norden	Ansvarig för rapportering, kontaktperson för Tyskland
E	"	Redovisningsansvarig för Norge	Användare och testare av systemet

4.4 PROJEKTETS KOMMUNIKATION

Nedan följer vår kartläggning av BI-projektets kommunikation utifrån empiriskt intervjumaterial och sammanställd projektdokumentation. Kartläggningen följer en struktur som återspeglar kommunikationsmodellens sju element och tillhörande delelement. Denna struktur kommer att återfinnas i såväl kommande empiri- som analysavsnitt.

4.4.1 Tydlig projektpresentation

- ✓ Mål och fördelar
- ✓ Bakgrund
- ✓ Omfattning
- ✓ Systembeskrivning

Salomon: Respondenterna är eniga om att de erhöll information om projektets mål och bakgrund. Informationen beskrev målen främst ur ett moderbolags- och aktieägarperspektiv. Koncernledningen informerade tydligt om fördelarna med BI-systemet, information som påvisade fördelarna för koncernen i allmänhet, mindre om fördelarna för dotterbolagens del. Nyhetsbrevens förmedlade inte denna information i klartext, menar respondenterna.

De förväntningar som projektledningen ställde på dotterbolagen uppfattades som otydliga och ingav en känsla av en liten involvering från deras sida. Arbetsbelastningen blev därför högre än väntat och projektet uppfattades mer omfattande och komplext än vad nyhetsbrevens ansågs förmedla. Anledningen till detta menar respondenterna kan bero på att projektledningen lade betoning på målen med det nya systemet, istället för att informera hur vägen dit såg ut. Att implementationen av BI medförde en extra arbetsdag i rapporteringsprocessen, tycker respondenterna borde framgå i ett tidigt skede av projektet. Denna information framkom först under utbildningen. Respondent A fick höra att använda BI-systemet var likvärdigt med ”att mata in siffror i Excel”, vilket visade sig vara helt felaktigt.

En konkret bild och beskrivning av systemet gavs vid utbildningen där deltagarna även erhöll en hjälpmanual. Först vid utbildning och test av systemet förstod de tillfrågade hur systemet skulle hjälpa dem i rapporteringsarbetet. ”Det var först när jag deltog i utbildningen som jag förstod hur systemet skulle se ut och fungera”, säger Respondent C och menar att den uppfattning som skapades utifrån nyhetsbrevens visade sig vara väl skild från den insikt som utbildningen gav. Respondent B efterfrågar mer detaljerad information om vad BI egentligen handlade om och menar att projektledningen redan från början kunde ha förmedlat mer praktisk tillämpning än teori.

adidas: Dotterbolaget tycker att målen med BI-projektet kommunicerades relativt bra. Fördelarna med det nya systemet framställdes ur ett koncernspecifikt syfte. Att dotterbolagen skulle få någon direkt nytta av systemet,

framgick inte utan systemet uppfattades som framtaget för att underlätta för moderbolagets konsolidering, inte för att förenkla för de som aktivt skulle använda det. Vad BI skulle leverera och vision om vad det kunde åstadkomma, kommunicerades inte av projektledningen, anser respondent D. Bakgrunden till varför ett nytt system var nödvändigt var klar.

Respondent D hade väldigt höga förväntningar på BI och såg det nya systemet som betydligt effektivare och enklare än de befintliga. Respondenten är idag väldigt besviken på vad BI har levererat och ser införandet med systemet som under förväntan. Idag är systemet mycket arbetskrävande med mycket manuellt arbete. Rapporteringen tar dessutom en extra dag jämfört med tidigare. Respondenterna tror sig kunna se fördelar med BI först under nästa år, 2005.

Den beskrivning över hur systemet tekniskt skulle fungera som gavs under utbildningen och mer handgripligen under testfasen.

Projektdokumentation: Det första nyhetsbrevet, som kom i april år 2003, klargjorde BI-projektets mål, varför en förändring behövdes och vad fördelarna förväntades bli för koncernens analytiker och beslutsfattare. Utöver detta gavs en övergripande bild av BI-systemets största systemkomponenter. Det klargjordes vidare vilka arbetsprocesser som troligtvis skulle komma att förändras på dotterbolagsnivå. Förändring av systemmiljö beskrevs i termer såsom databaser, systemkomponenter, business warehouse och remote access-lösningar. Målen för dotterbolagen sades vara att skapa en effektivare rapportering genom eliminering av manuell dataregistrering.

En påminnelse gjordes om att komplexa situationer kan uppstå vid start av nya system och organisationsförändringar.

I tredje nyhetsbrevet presenterades vilken information som skulle rapporteras via det nya systemet.

4.4.2 Tydlig projektplan

- ✓ Aktiviteter och tidsramar
- ✓ Projektledningspresentation

Salomon: Projektplan med tillhörande milstolpar och information om när dotterbolagen skulle involveras i utbildning och test, erhöll respondenterna genom nyhetsbreven. Denna information ansågs ha kommit i lämplig tid för aktiviteterna. Att skapa rutiner, scheman och att planera i allmänhet är projektledningen mycket bra på då god struktur ingår i företagskulturen. Det råder dock meningsskiljaktigheter kring till vilken grad dotterbolaget tagit del av denna information. Respondent A menar att denne inte riktigt tog del av planen till följd av att "projektet uppfattades som enbart pågående i Tyskland och att dotterbolagen informeras när det är klart". Respondenterna B och C ansåg sig ta del av projektplanen.

Det var vidare tydligt hur projektledning och projektteam var sammansatta. Namn fanns tydligt presenterade. Det framgick även vem som gör vad i

projektledningen, men är inte så intressant för dotterbolagen, enligt Respondent A. Den roll dotterbolaget skulle ha i projektet framgick på en mycket övergripande nivå. Dotterbolagen skulle helt enkelt integrera BI i verksamheten och följa moderbolagets instruktioner. Respondenterna B och C menar att det i början av projektet inte framgick i detalj vilket arbete BI skulle innebära och vilken roll var och en av de inblandade skulle ha.

Under intervjun framkom att all kommunikation under projektet skedde genom kontaktpersoner. Dessa presenterades i nyhetsbrevet och respondent A säger att ”kontaktvägarna ned till Tyskland alltid är glasklara” och tycker att kommunikationen med kontaktpersonerna fungerade mycket bra.

adidas: Respondenterna tycker att det fanns en övergripande projektplan, men respondent D tycker att den kunde mer tydligt och detaljerat ha beskrivit de aktiviteter och milstolpar som ingick i varje projektfas. Informationen har kommit i god tid inför varje aktivitet. Mycket information om projektaktiviteter har respondent D fått från personliga kontakter i Tyskland.

Hur projektledning, projektteam och styrkommitté var sammansatta och vilka dess roller var, framkom tydligt via nyhetsbrev.

Det framkom under intervjun att ledningens sammansättning var tydligare än den information som beskrev vilka personer som arbetade med systemet på den operationella nivån. Respondenterna menar att projektledningen kunde ha varit mer tydlig vid presentation av dotterbolagens roller och ansvarsfördelning för att underlätta för samarbete. Detta är särskilt viktigt för de länder som inte har lika nära kontakt och relation till Tyskland som de själva har. Den roll dotterbolagen tilldelades var kort och gott, rollen som ansvariga för systemtest i respektive land.

Projektdokumentation: En presentation av projektledare, styrkommitté och extern konsult hjälp gjordes i första nyhetsbrevet. Projektets övergripande tidsramar, initiala planer för utbildningsförfarande samt information om tidpunkt för dotterbolagens involvering i projektet presenterades. Nyhetsbrevet gav en mycket övergripande inblick i vilken uppgift dotterbolagens ekonomichefer skulle ha, nämligen att med hjälp av den lokala IT-bemanningen, se till att BI skulle fungera vid tidpunkten för deadline samt att vara kontaktpersoner för kommunikation med projektledning. Det gavs även en förteckning över de kontaktpersoner på huvudkontoret i Tyskland som kunde kontaktas vid frågor.

Tidpunkt för planerad utbildning presenterades i det andra nyhetsbrevet. Integrationstestets fyra faser redogjordes för likaså.

4.4.3 Tydlig projektstatus

- ✓ Avstämning mot projektplan
- ✓ Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan
- ✓ Ev. uppdatering av projektplan

Salomon: De tillfrågade anser att projektstatus klargjordes i nyhetsbrevet. Respondent B menar att projektledningen var duktig på att ge lägesrapporter och informera om i vilken fas BI befann sig.

När det gäller fastställandet av aktiviteter som fungerande bra respektive mindre bra, är respondenterna eniga om att det inte klargjorts några sämre fungerande sådana. ”Projektledningen gör inget som är misslyckat, därför finns ingen sådan information”, menar Respondent B och syftar på den tyska företagskulturen. Vad som har fungerat bra under projektet har kommunicerats ut väl.

Respondenterna efterfrågar tydligare information som visar att åtgärder har vidtagits inom de områden som kräver detta. Respondent B och C refererar till tiden för test och installation som innehöll stora problem och menar att projektledningen kunde ha varit mer ödmjuk, istället för att skylla på barnsjukdomar och påminna om dotterbolagens ansvar att lösa problemen. De få gånger ledningen tackade för användarnas insatser och stöd, uppfattades som ytterst formella och inte helt ärliga, vilket gör att respondenterna inte tar till sig sådana tack.

Det skedde inga direkta förändringar av projektplanen. ”Det är aldrig aktuellt att flytta en deadline i adidas-Salomon-världen”, menar Respondent B. Ändringar av kontaktperson kommunicerades ut klart och tydligt.

adidas: Projektets status framgick bra på ett övergripande plan under BI-projektets gång.

Information om aktiviteter som gått bra eller mindre bra framkom inte. Åtminstone inte tillräckligt konkret, menar Respondent D och efterfrågar mer detaljerad information om status på de aktuella aktiviteterna. Viss information om de problem som uppstod under utbildningen kommunicerades ut.

Den enda ändring av projektplanen som respondenterna kan dra sig till minne, var byte av kontaktperson. Denna information kom i tid och fungerade bra.

Projektdokumentation: Samtliga nyhetsbrev gav information om vilka faser projektet befann sig i och redogjorde för vad som hänt tidigare samt vad som skulle komma att ske därefter. Det tredje nyhetsbrevet inleddes med ett tack för goda prestationer under integrationstestet. Det framgick att projektledningen tagit lärdom av de problem som fanns under testet och att de med dotterbolagens hjälp kunnat identifiera frågetecken som var av intresse för alla och som redan var lösta eller under utredning. En mening om att större problem hade påträffats i vissa områden, beträffande data-

kvalité, återfanns tillsammans med information om att dessa problem gavs största uppmärksamhet.

4.4.4 Kontinuerlig och riklig

- ✓ Regelbunden
- ✓ Planerad genom milstolpar
- ✓ Omfattande

Salomon: Kommunikationen och informationen under projektets upplevs som kontinuerlig. Respondenterna känner inte till huruvida det fanns några milstolpar för kommunikation under projektets gång.

Respondent B och C är eniga om att kommunikationen genomgående under BI-projektet varit otillräcklig. Flera problem uppstod under träning och då kommunikationen kändes bristande vid detta tillfälle, skapades mycket förvirring och en negativ bild av systemet, anser Respondent C. Respondent A anser dock att den kommunikation som fanns var tillräcklig för deras roll i projektet. Undantaget är enligt denne att de i vissa lägen saknat information då de inte fått systemet att fungera. ”Vi behöver ibland veta om det är vi som inte förstår, gör fel eller om andra har samma problem”, menar Respondent A.

Kommunikationen upplevdes totalt sett som gles, men blev tätare mot slutet av projektet.

adidas: Båda respondenterna anser att kommunikationen skedde mer stötvis än kontinuerligt och ser gärna att informationen spreds ut och kom oftare. De tycker att det var alltför lång tid mellan nyhetsbrev och menar att de aldrig visste i förväg när de skulle komma. Nyhetsbrev uppfattas som mycket långa med alltför omfattande informationsinnehåll, vilket tidvis var svårt att ta till sig. ”Vi kunde säkerligen ha undvikit onödiga tester om projektteamet varit mer aktivt och genast kommunicerat att fel upptäckts i systemet – då hade andra dotterbolag sluppit att testa samma fel”, menar Respondent D.

Projektdokumentation: En uppmaning gavs i samtliga nyhetsbrev till vidarebefordring av brevet till berörda parter.

I första nyhetsbrevet framgick att fler nyhetsbrev skulle komma framöver med uppdatering om projektstatus. I nyhetsbrev tre beskrevs problemområden som hade identifierats och som redan var åtgärdade alternativt under utredning.

4.4.5 Fullständig och öppen

- ✓ Dubbelriktad
- ✓ Öppen för användarbehov och synpunkter

Salomon: Respondent A anser att kommunikationen var öppen och tydlig. Respondent B menar att kommunikationen inte alltid var öppen och berättar om tillfällen då det skickats information bakom ryggen på den-

ne, vilket orsakade konflikter mellan Salomon och projektledningen. Respondenterna är eniga om att kommunikationen inte var i form av någon dialog; projektledningen efterfrågade och uppmuntrade varken till synpunkter eller till frågor från andra parter. Respondent C menar att det inte alltid upplevdes som positivt att ställa frågor till projektledningen.

Input och feedback från användare av Salomons storlek anses inte ta hänsyn till. Respondent B menar att alla förslag till att lösa problem har fått negativt bemötande från projektledning. ”Det gick inte att ha någon dialog”, säger denne. Respondent A tror inte att ens större parter i projektet hade möjlighet att göra sin mening hörd. Detta är något som respondenterna önskar hade behandlats annorlunda. Respondent B efterfrågar ytterligare kommunikation i form av en uppföljning av BI-projektet, där involverade dotterbolag kan klargöra vad de tyckte fungerade bra respektive dåligt.

Respondenterna poängterar att kommunikationen under projektet genomgående var mycket bristande vad gäller feedback från projektledning. Respondent A säger: ”Ibland löste vi problem och gjorde som projektledningen ville – trots detta fick vi inte någon information om *varför* vi skulle göra på det ena eller andra sättet.” De frågor som fanns hos dotterbolagen kunde inte redas ut till fullo, till följd av att lösningen på ett specifikt problem inte meddelades dotterbolagen. Detta fick till följd att dotterbolagen inte kunde dra lärdom och förstå systemet till fullo.

adidas: Respondent E menar att det ligger mycket på dotterbolagets eget ansvar att ”trycka på” projektteamet eller supportavdelningen för att skapa en god dialog, vilket hon anser att de har gjort. Denne menar vidare att de som dotterbolag är vana vid den tyska affärskulturen med ett hierarkiskt och kontrollerat ledarskap. Dock säger respondenten att det inte fanns någon dialog med dotterbolagen med avsikt att undersöka eventuella specifika behov, som om möjligt kunde tillgodoses av systemet.

”Den kommunikation som fanns under BI-projektet öppnade inte upp till dialog”, säger respondent D och menar exempelvis att det inte kändes naturligt eller passande att svara på ett nyhetsbrev. Denne skulle ha föredragit ytterligare uppmuntrande till att höra av sig vid problem, för att göra test och installation så enkel som möjlig för alla parter.

Båda respondenterna är rörande överens om att den hänsyn som togs till feedback var otillfredsställande under hela projektets gång. Respondent D menar att: ”en organisation måste ta tillvara på den kompetens och kunskap som andra kan tillföra”. Respondenterna hade gärna sett att projektledningen hade varit mer öppen och lyhörd för dotterbolagens synpunkter och förslag på förbättringar. Detta hade skapat större motivation bland dotterbolagen och bättre möjligheter till att undvika problem som uppstod. Det framkom genom inofficiella källor vid ett tillfälle att förslag om ändringar från dotterbolagets sida faktiskt hade anam-

mats och genomförts, detta utan feedback kring att ändringen var gjord från projektteamets sida.

Under testfasen framgick det vid vissa tillfällen inte huruvida testsvar eller problembeskrivningar som skickats iväg tagit emot eller behandlades överhuvudtaget. Detta skapade förvirring och vid vissa tillfällen extraarbete, då respondenterna valde att skicka informationen ytterligare en gång.

Projektdokumentation: Projektledningen avslutade alltid sina nyhetsbrev med en uppmuntran till att ställa frågor om sådana uppkom. Likaså uppmanades ekonomicheferna att hålla god kommunikation med ansvariga controllers för respektive region. Av nyhetsbrev tre framgick att frågetecken som var av intresse för alla hade identifierats under integrationstestet med dotterbolagens hjälp. I samma nyhetsbrev framgick också att synpunkter från varje regions controller har samlats in, vilket resulterade i ett beslut om att gå ”live” enligt plan.

4.4.6 Skräddarsydd

- ✓ Riktad till användare på alla nivåer
- ✓ Språkanpassad i affärstermer

Salomon: Respondent B föredrar att nyhetsbreven skulle ha skickats till samtliga inblandade i projektet. Detta då nyhetsbreven var av intresse för alla inblandade. Nyhetsbreven innehöll exempelvis paradoxalt nog presentation av kontaktpersoner för de tekniska frågorna, vilket var av större vikt för respondent B än för ekonomiansvarig som mottog nyhetsbreven. Det var vidare i nyhetsbreven som tacksamhet för goda insatser visades personalen, vilken med andra ord inte direkt delgavs anställda på operativ nivå.

Kommunikationen skedde enligt samtliga respondenter med ett enkelt och lättförståeligt språk.

Dotterbolaget kände inte alltid att informationen var anpassad efter eller intressant för dem, till följd av att samtliga dotterbolag och projektdeltagare delgavs samma information. Respondent A anser att detta kan påverka kommunikation negativt: ”Skickas allmän information, så blir den aldrig mer än allmänt intressant!”

adidas: Respondent D säger att denne inte läste nyhetsbreven med någon större entusiasm då breven uppfattades som väldigt långa, ofta med information som ej var av direkt intresse för dotterbolagen. Den allmänna informationen skulle med fördel kunnat ha anpassats mer efter dess mottagare, menar respondenterna.

Dotterbolaget skulle vilja se en ytterligare anpassning av språket till att innehålla mer detaljerad och strukturerad information kring redovisningsspecifikt innehåll. Med detta menar denne att projektledning genom att tala redovisningsspråk bättre kan fånga uppmärksamhet och undvika att information missförstås.

Projektdokumentation: Nyhetsbrevet förmedlades till ekonomiansvarig i varje land för vidarebefordran till lägre instanser. I projektets test- och installationsfas skedde kommunikation mellan support och användare. Den information som nyhetsbrevet förmedlade hade samma innehåll för samtliga mottagare i projektet. Språket var engelska, vilket är koncernspråket och var i huvudsak enkelt formulerat. I första nyhetsbrevet gavs en systembeskrivning av BI i termer av databaser, systemkomponenter, business warehouse- och remote access-lösningar. Vid redogörelse av systemets indata, var språket av mer ekonomisk än systemspecifik karaktär. Nyhetsbrev tre innehöll information om kontaktpersoner för de tekniska frågorna.

4.4.7 Kommunikerad via lämpliga verktyg

- ✓ Överförd via passande kommunikationskanaler
- ✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler
- ✓ Överförd via alla tillgängliga medel

Salomon: Respondenterna anser att passande kommunikationskanaler användes i form av e-post, nyhetsbrev, telefon (i huvudsak på operativ nivå) och projektdokumentation via CD-ROM. Respondent A anser det är lättare att göra sig förstådd skriftligen via e-post i en koncern där få har engelska som sitt modersmål och förespråkar denna kommunikationskanal. ”Det är ett medel som skapar tydlighet som enkelt kan vidarebefordras och minskar risk för missförstånd”, säger denne.

Det har varit tydligt vilken kommunikationskanal som förespråkats, nämligen e-post. E-postadresser till alla projektets inblandade fanns tillgängliga via koncernens e-postlista.

Samtliga respondenter antar även att information om BI-projektet fanns på koncernens intranät, men har inte sökt information där. Kommunikationskanaler som kunde ha använts flitigare är enligt respondenterna bland annat mer utbildning i form av möten, då det enda mötet som skett var under ett enda utbildningstillfälle. En annan kommunikationskanal att förorda är ett slags forum där synpunkter och problem dotterbolagen har kan presenteras för allas kännedom och hjälp. Det förekom nämligen ingen kommunikation dotterbolagen emellan fränsett inofficiellt ”skvaller”. Under testperioden fanns forum för support, vilket Respondent B tycker var mycket bra och fortfarande skulle behövas.

adidas: Respondenterna tycker att kommunikationskanalerna varit passande och representerats främst av e-post och nyhetsbrev, men också av supportforum och telefon och möte. Respondent E tycker att det är enklare att använda telefon och poängterar vikten av personlig kontakt för ett gott samarbete.

Kommunikationskanalerna har tydliggjorts genom e-postadresser till alla projektets ansvariga.

Respondenterna tror sig veta att information om BI-projektet fanns på koncernens intranät, men sökte inte information där. Video- och telefonkonfe-

renser hade varit till en fördel för projektet, tror respondenterna vidare. Att använda ett diskussionsforum där dotterbolagen kan ha e-postkontakt, är en ytterligare kommunikationskanal som respondenterna förespråkar. Det har inte funnits något samarbete eller direkt kommunikation mellan de olika dotterbolagen under BI-projektet, mer än informella personliga kontakter. Respondenterna anser att det är viktigare att använda rätt kommunikationskanaler än att använda alla tillgängliga medel för kommunikation. Respondent E anser att ”webb-möten” är ett mycket bra och interaktivt sätt att lära och kommunicera.

4.5 KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR PROJEKTETS FRAMGÅNG

I detta avsnitt klargörs respondenternas åsikter kring betydelsen av kommunikationens innehåll och utformning för projektets framgång. För varje delement i kommunikationsmodellen presenteras ett betyg på betydelsen. I de fall där motiveringar till betygen finns, presenteras dessa i löpande text.

4.5.1 Tydlig projektpresentation

Som framgår i Tabell 3 hade kommunikation av mål, fördelar och omfattning mycket stor betydelse för projektets framgång. Respondent A menar att om denne inte förstår vilka positiva effekter en förändring medför, är förändringen mycket svår att ställa sig bakom. Betydelsen av att kommunicera ut bakgrund till projektet samt att ge en generell beskrivning av hur systemet skall fungera är också av stor betydelse, men har tillägnats något lägre betyg.

Tabell 3 Betydelse av delement tillhörande elementet ”Tydlig projektpresentation”

Tydlig projektpresentation	Respondenter				
	A	B	C	D	E
✓ Mål och fördelar	MSB	MSB	MSB	MSB	MSB
✓ Bakgrund	MSB	SB	MSB	SB	SB
✓ Omfattning	MSB	MSB	MSB	MSB	MSB
✓ Systembeskrivning	SB	MSB	SB	MSB	SB

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

4.5.2 Tydlig projektplan

Att i förväg ge tydlig beskrivning av projektets aktiviteter och tidsramar anses ha en mycket stor betydelse, enligt respondenterna, vilket framgår i Tabell 4. Respondent B förklarar att en tydlig beskrivning av projektets tidsramar underlättar för planering av den tid projektet tar i anspråk. Att presentera projektledning och projektteam har mindre betydelse då all kontakt sköts genom särskilt angivna kontaktpersoner, menar Respondent A. Att ha kontakt med högsta ledning blir därför aldrig intressant. Respon-

dent D menar att namn på projektledning är av stor betydelse, men att det är ännu viktigare att klargöra ansvarsområden för dessa, för att enklare veta vem att kontakta vid behov.

Tabell 4 Betydelse av delement tillhörande elementet "Tydlig projektplan"

Tydlig projektplan	Respondenter				
	A	B	C	D	E
✓ Aktiviteter och tidsramar	SB	MSB	MSB	MSB	MSB
✓ Projektledningspresentation	LB	SB	SB	SB	LB

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

4.5.3 Tydlig projektstatus

Respondenterna visar i Tabell 5 oenighet inför vilken betydelse det har att göra avstämning mot projektplan. Respondent A anser att det har en liten betydelse till följd av att denne anser att dotterbolagen har en mycket liten inblandning i projektet. Respondent E motiverar den mycket stora betydelsen med att kommunicerad projektstatus ger god insikt i vilken fas projektet befinner sig. Att projektledning klargör vilka aktiviteter som fungerar bra respektive dåligt är mycket viktigt anser respondenterna övervägande. Respondent B menar att ett erkännande av brister skapar ärlig dialog. Respondent A menar att överflödiga arbetsinsatser kan uppstå till följd av att brister i exempelvis testförfarandet inte meddelas. Uppdatering av projektplan har stor betydelse enligt samtliga respondenter.

Tabell 5 Betydelse av delement tillhörande elementet "Tydlig projektstatus"

Tydlig projektstatus	Respondenter				
	A	B	C	D	E
✓ Avstämning mot projektplan	LB	SB	SB	SB	MSB
✓ Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan	MSB	MSB	MSB	SB	SB
✓ Ev. uppdatering av projektplan	SB	SB	SB	SB	SB

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

4.5.4 Kontinuerlig och riklig

Respondenterna anger vitt skilda grader av betydelse på samtliga delement som behandlar kontinuitet och riklighet, vilket framgår i Tabell 6. Merparten av respondenterna anser att regelbunden kommunikation har liten betydelse. Respondent E motiverar sitt betyg mycket stor betydelse med att regelbundenhet minskar risken för att information förbigås. Vidare anser de flesta att planering genom milstolpar har stor betydelse. Delementet "Omfattande" innehåller delade meningar. Respondent A menar att kommunikationen tjänar på att inte vara alltför omfattande i ett projekt som BI, då delaktigheten från dotterbolagens sida inte är alltför stor. Denne menar att han/ hon troligtvis inte tagit till sig mer information om sådan kommunicerats. Respondent D och E anser att omfattningen har mycket

stor betydelse, då det utan mycket kommunikation uppstår stora svårigheter med samordning av ett projekt i BI:s storlek.

Tabell 6 Betydelse av delement tillhörande elementet "Kontinuerlig och riklig"

Kontinuerlig och riklig	Respondenter				
	A	B	C	D	E
	LB	LB	LB	LB	MSB
	SB	SB	LB	MSB	SB
✓ Regelbunden	LB	SB	SB	MSB	MSB
✓ Planerad genom milstolpar					
✓ Omfattande					

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

4.5.5 Fullständig och öppen

I Tabell 7 framgår att betydelsen av att ha en dubbelriktad kommunikation/ dialog är mycket stor. Betydelsen av att projektledning är öppen för användarbehov och synpunkter är ännu större. Respondent D motiverar detta med att "projektet hade kunnat ha en mycket mer framgångsrik "go live"-fas om projektledningen hade lyssnat mer på dotterbolagen och givit mer feedback".

Tabell 7 Betydelse av delement tillhörande elementet "Fullständig och öppen"

Fullständig och öppen	Respondenter				
	A	B	C	D	E
	MSB	SB	MSB	SB	MSB
	MSB	MSB	MSB	MSB	MSB
✓ Dubbelriktad					
✓ Öppen för användarbehov och synpunkter					

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

4.5.6 Skräddarsydd

Tabell 8 visar relativt stor enighet kring båda delementen tillhörande "Skräddarsydd". Att kommunikation sker med användare på alla nivåer anses ha stor betydelse. Respondent C och E motiverar detta med att information kring projektet är av betydelse för alla inblandade, inte bara ekonomichefer i varje land. Att ett korrekt och anpassat språk används anses övervägande ha mycket stor betydelse. Respondent B påpekar att det är svårt att ta till sig information om den inte är uttryckt i termer som är bekanta för mottagaren.

Tabell 8 Betydelse av delement tillhörande elementet "Skräddarsydd"

Skräddarsydd	Respondenter				
	A	B	C	D	E
	LB	SB	SB	SB	SB
	SB	MSB	MSB	SB	MSB
✓ Riktad till användare på alla nivåer					
✓ Språkpassad i affärstermer					

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

4.5.7 Kommunikerad via lämpliga verktyg

Samtliga respondenter lägger mycket stor vikt vid att kommunikationskanaler skall vara passande för individuellt projekt. Att det tydliggörs vilka kommunikationskanaler som kommer att/ kan användas, är av lika stor betydelse. Det är dock av övervägande liten betydelse för projektets framgång att alla tillgängliga medel för kommunikation används. Respondent C menar att alltför många kommunikationsverktyg ökar risken för att information inte når sin mottagare och att denne får alltför många kanaler att kontrollera (se Tabell 9).

Tabell 9 Betydelse av delement tillhörande elementet "Kommunicerad via lämpliga verktyg"

Kommunicerad via lämpliga verktyg	Respondenter				
	A	B	C	D	E
✓ Överförd via passande kommunikationskanaler	MSB	MSB	MSB	MSB	SB
✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler	SB	MSB	MSB	MSB	MSB
✓ Överförd via alla tillgängliga medel	LB	IB	IB	LB	LB

Förklaring: IB = ingen betydelse, LB = liten betydelse, SB = stor betydelse, MSB = mycket stor betydelse

5 ANALYS

I detta kapitel kopplas det empiriska materialet samman med tidigare presenterad forskningsteori. Den kommunikation som skett under BI-projektet analyseras inledningsvis och därefter utvärderas respondenternas åsikter kring betydelsen av kommunikation för projektets framgång. Avsnittet följer samma struktur som tidigare.

5.1 PROJEKTETS KOMMUNIKATION

5.1.1 Tydlig projektpresentation

Den kommunikation av mål, fördelar och bakgrund till projektet som Aladwani (2001) Al-Mashari (2001), Barrett (2002) och Belmiro et al (2000) menar tydligt skall framgå i ett ERP-projekt, har skett på ett mycket bra sätt visar det empiriska materialet. Det antyder att förståelse för vikten av att förankra och marknadsföra förändringen finns hos ledningen, vilket Aladwani (2001) menar kan ha bidragit till att dotterbolagens spontana reaktion till förändringen var enbart positiv och varför de gav den sitt fulla stöd.

Att dotterbolaget till en början inte förstår projektets omfattning och ser sin egen arbetsbörda som mycket liten, kan enligt Young and Post (1993), Falkowski et al, (1998) och Wee (2000) vara ett resultat av att övergripande mål, innebörd och konsekvenser inte har översatts till konkreta betydelser och fördelar för samtliga nivåer i organisationen. Detta leder till att förväntningar på projektet blir både höga och felaktiga, samt ger upphov till besvikelse och minskad motivation hos dotterbolagen, vilket Young and Post (1993), Falkowski et al (1998) och Wee (2000) befarar. Om ledningen hade förmedlat tydliga och mer realistiska förväntningar och mål, kunde bättre motivation och ständig förbättring under projektet ha erhållits (Ross, 1999).

Den oförståelse och motvilja till systemet som Aladwani (2001) menar kan uppstå om inte en generell beskrivning av systemet funktionalitet ges, går att urskilja hos dotterbolagen. Projektdokumentationen visar att ledningen ger en övergripande systemteknisk beskrivning av BI, vilken kan antas vara otillräcklig eller felaktigt formulerad, då dotterbolagen först vid utbildning erhåller förståelse för systemets funktionalitet. En beskrivning av de indata som BI skall behandla, kommer först i tredje nyhetsbrevet. Som Aladwani (2001) befarar skapas därför ett allmänt missnöje och en negativ bild av systemet under utbildningen till följd av ledningens oförmåga att förmedla systemets praktiska funktion och följder.

5.1.2 Tydlig projektplan

BI-projektets tidsramar, aktiviteter och milstolpar presenterades mycket tydligt genom hela projektet, vilket Slevin och Pinto (1987) ser som mycket betydelsefullt för under ett ERP-projekt. Att ledningen har kommunicerat dessa i god tid är mycket bra då Sumner (1999) och Shanks et al (2000) hävdar att detta är direkt avgörande för ett ERP-projekts framgång.

En mycket god presentation över hur projektets ledning, team och styrkommitté är sammansatt ges genom nyhetsbreven, vilket Holland et al (1999) ser som en viktig del i projektplanen. Av empirimaterialet kan dock utläsas att stort behov av tydligare roll- och ansvarsfördelning på dotterbolagsnivå har funnits genomgående under projektet.

5.1.3 Tydlig projektstatus

I enlighet med Holland et al (1999) och Sumner (1999) är projektledningen mycket bra på att regelbundet informera användarna om projektets fortskridande och status.

Av nyhetsbreven framgår att ledningen ger viss information om de aktiviteter i projektplanen som varit problematiska under projektets gång, vilket är i enlighet med Sterling (2003) som hävdar att aktiviteter bör klargöras oberoende av dess framgång. Dotterbolagen är dock av annan uppfattning och menar att ledningen inte är ödmjuk inför projektets motgångar och att projektledningen under pressade situationer hade ett otrevligt bemötande. Att denna känsla finns hos dotterbolagen, torde kunna bero på att informationen ofta kom för sent då åtgärder redan var vidtagna (Young och Post, 1993).

Som ett resultat av att dotterbolagen inte upplever att sämre fungerande aktiviteter finns, ses de tillfällen då ledningen tackar de inblandade parterna för genomfört projektarbete, inte som trovärdiga. Detta stämmer överens med Young och Posts (1993) teorier om att kommunikation av dåliga nyheter skapar trovärdighet.

Då ändringar av projektplan förekommit har de i enlighet med Holland et al (1999) kommunicerats till organisationen och informerats tydligt.

5.1.4 Kontinuerlig och riklig

Den kontinuerliga kommunikation, som Bancroft et al (1998) samt Young och Post (1993) efterfrågar, återfanns till viss del i projektet då nyhetsbreven kom med tre månaders mellanrum. Att kommunikationen var gles i de inledande stadierna av projektet och blev tätare mot slutet, är förenligt med Sarker och Lees (2003) påstående att kommunikationen är mest viktig mot slutet av ett ERP-projekt, då den anses ha en mer taktisk än strategisk betydelse för företaget.

Empirin uttrycker dock att trots tätare kommunikation i implementationsfasen, var dess informationsinnehåll vid vissa tillfällen inte tillräckligt omfattande, exempelvis kring utbildning och test. Detta skapade enligt en av respondenterna förvirring och motstånd, vilket styrks av Al-Mashari och Al-Mudimigh (2003a), vilka menar att brist på kommunikation kan leda till minskad förståelse och reducerat stöd för ett ERP-projekt. Vid flertalet tillfällen uteblev information helt från ledningens sida om problem som identifierats. I enlighet med Young och Post (1993) kunde en tätare kommunikation ge en mer aktuell bild av den rådande situationen. Projektledningen skulle enligt Young och Post (1993) ha kommunicerat med rätt timing, istället för att som vid flera tillfällen, ge besked om problem först när de var till fullo åtgärdade. På så sätt hade dubbelarbete och förvirring kunnat undvikas bland de anställda.

Att nyhetsbreven kom med ett visst mellanrum indikerar att projektledningen arbetade utifrån milstolpar för när kommunikation skulle ske, vilka enligt Barrett (2002) kan ha försäkrat kommunikationens kontinuitet. Någon information om milstolpar har dock inte delgivits dotterbolagen.

Kombinationen av få och därmed mycket omfångsrika nyhetsbrev gjorde att informationen blev påfrestande för de anställda att ta till sig, varför projektet skulle dra stor nytta av att kommunicera i mindre omfång vid fler tillfällen. Barrett (2002) menar ledningen vinner på att förvandla omfattande information till mer koncist och kortfattat innehåll. Detta kan ställas mot Belmiro et al (2000) antagande om att det är bättre att överkommunicera än låta information gå förlorad, vilket då förmodas handla mer om förtydligande hellre än omfattning.

Utvärdering av kommunikationen har saknats, vilket strider mot forskningens krav på regelbunden utvärdering för ständig förbättring av kommunikationen (Belmiro et al, 2000; Kitchen och Daly, 2002).

5.1.5 Fullständig och öppen

Det empiriska intervjumaterialet visar att kommunikationen varit övervägande öppen. Vissa missförstånd har dock uppstått till följd av felaktiga rykten. Detta hade, i enlighet med Falkowski et al (1998), negativ påverkan på ärlighet i projektet och försämrade samarbete, enligt respondenterna.

Bristen på dialog, som bedyras av Young och Post (1993) var påtaglig utifrån respondenternas synvinkel. Projektledningen samlade enligt respondenterna inte in synpunkter, behov och godkännande från dotterbolagen, vilket strider mot Rosarios (2000) krav. I nyhetsbrev tre tydliggjorde projektledningen dock att åsikter vid ett tillfälle hade samlats in från controllers i varje region, men då dotterbolagen inte kände till detta, får antas att de därmed inte hade möjlighet att framföra sina synpunkter genom respektive controller. Enligt respondenterna hade detta negativ effekt på motivationen. Med ökad lyhördhet hade problem kunnat identifieras tidigare och idéer till bättre lösningar genereras (Milis och Mercken, 2002).

Dotterbolagen upplevde vidare att de synpunkter på förbättring som de på eget initiativ gav, varken togs hänsyn till eller agerades utifrån, vilket Falkowski et al (1998) uttrycker mycket stor vikt av. Av nyhetsbrev tre framgick dock att ledningen hade uppmärksammat problem, vilket skulle ha skett med dotterbolagens hjälp.

Respondenterna ansåg vidare att det inte fanns tillräcklig öppenhet inför att ställa frågor, då frågor inte alltid kändes lämpliga att ställa. Ur projektdokumentationen framgick emellertid att samtliga nyhetsbrev avslutades med en kort uppmaning till att komma med frågor, samt att kommunicera med ansvarig controller i respektive region. Denna uppmuntran får mot bakgrund av respondenternas missnöje, ses som otillräcklig.

Likvärdiga resurser tycks inte ha ägnats kommunikation från lägre till högre nivåer i organisationen, som från högre till lägre nivåer, vilket Young och Post (1993) förespråkar. Någon utvärdering, likt den Young och Post rekommenderar, har heller inte visats något intresse för från projektledningens sida. Detta ledde till att företaget således inte kunde dra lärdom av sina handlingar och gick miste om värdefull information (Rosario, 2000; Young och Post, 1993).

Empirimaterialet framhäver vidare ett stort behov av ytterligare feedback i form av bekräftelser från projektledningen. Dubbelarbete och saknad förståelse blev ett resultat av situationer då feedback saknats exempelvis kring varför handlingar skall utföras på ett bestämt sätt. En av respondenterna menar att denne inte kunna dra lärdom av sina misstag till följd av utebliven feedback, vilket är helt i linje med Falkowski et als (1998) påstående om att fullständig kommunikation kan underlätta lärande över organisationen.

5.1.6 Skräddarsydd

Att nyhetsbreven vidarebefordrades från ekonomiansvarig till mottagare på lägre instanser, indikerar att kommunikationen inte skedde med användare på alla nivåer på det sätt som Bancroft et al (1998) förespråkar. Projektledningen kunde således inte säkerställa att informationen nådde den slutliga användaren, utan lade till fullo över denna uppgift på ansvarig i respektive land. Detta skapade en risk för att ekonomichefer oavsiktligt skulle påverka informationen med personliga värderingar, vilket Young och Post (1993) varnar för.

Nyhetsbreven använde sig övergripande av ett enkelt och tydligt språk likt Bancroft et al (1998) förespråkar. I första nyhetsbrevet används dock något mer tekniska termer vid systembeskrivning. Då dotterbolagen, som tidigare nämnts, först vid utbildning förstod systemets funktionalitet, kan systembeskrivningen ses som av alltför teknisk karaktär.

Det empiriska intervjumaterialet påtalar vidare önskemål om ytterligare språkanpassning, det vill säga redovisningsspråk för redovisningspersoner. Detta överensstämmer med Bancroft et als teori om att information vid behov bör ges i olika ord till olika människor. Ytterligare önskemål såsom

anpassning även av innehållet i kommunikationen, kunde urskiljas. Detta då Salomon vid flera tillfällen upplevde att informationen i nyhetsbrevet huvudsakligen berörde adidas-specifik information.

5.1.7 Kommunicerad via lämpliga verktyg

Intervjumaterialet påvisar att de kommunikationskanaler som användes i projektet till mångt och mycket var lämpliga, vilket Jiang et al (1996) menar är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för implementationer av informationssystem. Det framgår dock att den direkta kommunikationen öga mot öga var begränsad, till följd av enbart ett möte i form av utbildning. Detta strider mot Young och Post (1993) påstående om att direkt kommunikation är att föredra framför skriven sådan och att direkt kommunikation kan utgöra en kritisk skillnad för hur ett företag lyckas i en stor förändring.

Kommunikationskanalerna var tydliga, vilket enligt Belmiro et al (2000) är avgörande för ett projekts resultat. Viss osäkerhet råder dock kring huruvida information presenterades på koncernens intranät. Om så var fallet var denna kanal inte tydliggjord.

Kommunikationen i projektet skedde inte via alla tillgängliga medel, utan använde sig främst av kanalerna nyhetsbrev, e-postmeddelanden och tidvis även telefon. Att företaget inte använde sig av alla tillgängliga medel motsäger Young och Post (1993) och Barrett (2002) i deras teorier om att användande av samtliga kommunikationskanaler säkerställer förståelse för förändring bland de anställda.

Intervjumaterialet tydliggör att ytterligare kommunikationsmedel i form av forum för frågor samt video- och telefonkonferenser hade varit fördelaktigt för projektet.

5.2 KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR PROJEKTETS FRAMGÅNG

I kapitlet relateras forskningsteori till de betydelser som framkommer i empirimaterialet, med avsikt att finna vilken betydelse de olika delmomenten har för framgången hos projektet. Därefter ges varje delmoment en sammanvägd bedömning av dess betydelse, vilken inkluderar såväl information som framkommit i kartläggningen som tolkning av respondenternas betyg och motiveringar.

5.2.1 Tydlig projektpresentation

De forskare som lyfter fram vikten av tydligt kommunicerade mål, fördelar och omfattning, får starkt medhåll av respondenterna, vilka ser ovanstående som mycket betydelsefullt för projektframgången (Aladwani, 2001; Al-Mashari, 2001; Barrett, 2002; Belmiro et al, 2000; Falkowski et al, 1998; Ross, 1999; Slevin och Pinto, 1987; Sterling, 2003; Wee, 2000; Young och Post, 1993).

Det empiriska materialet förstärker även teorin om att en detaljerad beskrivning av systemets funktionalitet samt projektets bakgrund är av stor till mycket stor betydelse (Aladwani, 2001).

- ✓ **Mål och fördelar:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Bakgrund:** Stor betydelse
- ✓ **Omfattning:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Systembeskrivning:** Stor betydelse

5.2.2 Tydlig projektplan

Att projektets aktiviteter och tidsramar bör presenteras i förväg och utförligt, ser respondenterna som mycket betydelsefullt (Shanks et al, 2000; Slevin och Pinto, 1987; Sumner, 1999). Att ge en presentation av projektledning, projektteam och styrkommitté anses vara av liten till stor betydelse, vilket till viss del motsäger Holland et al (1999) och Sumner (1999).

Det framkom utöver forskningsteorin att presentation av kontaktpersoner och en tydlig beskrivning av roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer är mycket betydelsefullt för framgången hos ett ERP-projekt. Detta gör att vi utökar modellen med delementet ”Roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer”.

- ✓ **Aktiviteter och tidsramar:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Projektledningspresentation:** Liten betydelse
- ✓ **Roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer:** Mycket stor betydelse

5.2.3 Tydlig projektstatus

Vad gäller betydelsen av att regelbundet göra avstämningar mot projektplanen råder meningsskiljaktigheter till följd av olika syn på projektinvolvering, vilket därmed varken styrker eller motsäger befintlig forskningsteori (Holland et al, 1999; Sumner, 1999). Att under projektet fortlöpande klargöra vilka aktiviteter som fungerar bra alternativt mindre bra samt att uppdatera projektplanen, anses som av stor till mycket stor betydelse. Detta ger stöd åt tidigare presenterad forskningsteori (Sterling, 2003). Samtliga respondenter håller med Holland et al (1999) samt Milis och Mercken (2002) om att kommunikation av ändringar i projektplan är av stor betydelse.

- ✓ **Avstämning mot projektplan:** Stor betydelse
- ✓ **Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Ev. uppdatering av projektplan:** Stor betydelse

5.2.4 Kontinuerlig och riklig

Det empiriska intervjumaterialet motsäger till stor del Bancroft et al (1998) vad gäller vikten av regelbunden kommunikation, genom att ge den liten betydelse. Empirin förstärker däremot att kommunikation bör ske genom milstolpar och vara omfattande, genom att ge dessa stor respektive stor till mycket stor betydelse (Belmiro et al, 2000; Al-Mashari och Al-Mudimigh, 2003a).

Utöver befintliga teorier, framkom i empirimaterialet att täthet i kommunikationen är av stor betydelse för projektets framgång, vilket leder till en utökning av modellen med delementet ”Tät”.

- ✓ **Regelbunden:** Liten betydelse
- ✓ **Planerad genom milstolpar:** Stor betydelse
- ✓ **Omfattande:** Stor betydelse
- ✓ **Tät:** Stor betydelse

5.2.5 Fullständig och öppen

Empirin förstärker tydligt befintlig teori kring vikten av dialog, genom dubbelriktad kommunikation och öppenhet inför användarbehov och synpunkter (Al-Mashari et al, 2003b; Falkowski et al, 1998; Milis och Mercken, 2002; Rosario, 2000; Smythe, 1996; Young och Post, 1993). Dessa ges stor till mycket stor respektive mycket stor betydelse.

Utöver ovan nämnda punkter påvisade empirimaterialet att feedback från projektledning har stor betydelse för att projektet skall bli framgångsrikt vilket utökar modellen med delementet ”Feedback från projektledning”.

- ✓ **Dubbelriktad:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Öppen för användarbehov och synpunkter:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Feedback från projektledning:** Mycket stor betydelse

5.2.6 Skräddarsydd

Empirimaterialet visar att kommunikation riktad till användare på alla nivåer är av stor betydelse, i enlighet med Bancroft et als (1998) synpunkter. Att använda sig av ett lämpligt och anpassat språk, vilket Bancroft et al ytterligare förespråkar, framhävs som av stor till mycket stor betydelse för framgången.

Utöver teori hämtad ur den sammanvägda modellen framkommer att anpassning av informationens innehåll är av stor betydelse för framgången hos ett projekt. Modellen utökas därför med delementet ”Innehållsanpassad” och med detta menas att rätt information skall delges rätt person.

- ✓ **Riktad till användare på alla nivåer:** Stor betydelse
- ✓ **Språkanpassad i affärstermer:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Innehållsanpassad:** Stor betydelse

5.2.7 Kommunikerad via lämpliga verktyg

Det framgår klart och tydligt i det empiriska intervjumaterialet att lämpliga samt tydliggjorda kanaler är av mycket stor betydelse, vilket Jiang et al (1996) och Belmiro et al (2000) efterfrågar. Empirin motsäger dock att det är viktigt att använda sig av alla tillgängliga medel för att nå ut med kommunikation, vilket Young och Post (1993) och Barrett (2002) menar. Detta delement ges betydelsen ingen till liten betydelse.

- ✓ **Överförd via passande kommunikationskanaler:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Överförd via tydliga kommunikationskanaler:** Mycket stor betydelse
- ✓ **Överförd via alla tillgängliga medel:** Liten betydelse

6 DISKUSSION

Detta kapitel presenterar våra slutsatser tillsammans med en kritisk diskussion kring dessa. Därefter sammankopplas det resultat som framkommit genom analys av såväl kartläggning som betydelse, med avsikt att diskutera kring nya dimensioner av resultatet. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.

Vårt syfte med fallstudien var att kartlägga kommunikation vid implementation av ERP-system för att utreda hur företag kommunicerar inom ERP-projekt, samt att undersöka vilken betydelse kommunikationens innehåll och utformning har för framgången hos dessa projekt. Vi anser att vår beskrivning av projektets kommunikation tillsammans med redogörelsen för kommunikationens betydelse, vittnar om uppfyllelse av detta syfte. Nedan reflekterar vi över vårt resultat för att skapa nya insikter och utröna fallspecifika bakomliggande orsaker till våra slutsatser.

I Tabell 10 presenteras kartläggningen av kommunikationen i fallstudien som har som avsikt att tydliggöra hur företag kommunicerar inom ERP-projekt. Modellens delelement, tillsammans med nytillkomna sådana ("Roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer", "Tät", "Innehållsanpassad" samt "Feedback från projektledning"), presenteras efter den grad kartläggningen visade att de återfanns i projektet. Delelementet "Mål och fördelar" har delats mellan koncern- respektive dotterbolagsperspektiv till följd av att det empiriska materialet påvisade en klar distinktion mellan mål och fördelar på olika nivåer. Sammanfattningsvis kan konstateras att projektet har präglats av kommunikation som i mångt och mycket stämmer överens med befintlig forskningsteori.

Tabell 10 Kartläggning av projektets kommunikation utifrån kommunikationsmodellen

	Innehåll	Utformning
Återfanns	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mål och fördelar (ur koncernperspektiv) ✓ Bakgrund ✓ Aktiviteter och tidsramar ✓ Projektledningspresentation ✓ Avstämning mot projektplan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regelbunden ✓ Språkanpassad i affärstermer ✓ Överförd via passande kommunikationskanaler ✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler
Återfanns till viss del	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan ✓ Omfattning ✓ Systembeskrivning ✓ Ev. uppdatering av projektplan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planerad genom milstolpar ✓ Öppen för användarbehov och synpunkter ✓ Omfattande
Återfanns ej	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mål och fördelar (ur dotterbolagsperspektiv) ✓ Roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer * 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dubbelriktad ✓ Riktad till användare på alla nivåer ✓ Överförd via alla tillgängliga medel ✓ Tät * ✓ Innehållsanpassad * ✓ Feedback från projektledning *

* Delelement som har utökat den ursprungliga modellen

Ur tabellen går att urskilja att fallstudiens projektledning tydligt kommunicerade ut projektets mål och fördelar ur ett koncernperspektiv samt dess bakgrund. Aktiviteter, tidsramar och avstämningar mot projektplan var tydliga och en klar presentation av projektets roller gavs på ledningsnivå. Kommunikationen skedde relativt regelbundet och var enbart tät mot slutet av projektet. Kommunikationen använde sig oftast av ett lämpligt användaranpassat språk och skedde via lämpliga och tydliggjorda kanaler.

Projektets mål, fördelar och omfattning beskrevs sämre ur perspektiv från samtliga delar i organisationen. Vidare behövdes alltmer detaljerade roller och ansvarsfördelning på fler nivåer än på ledningsnivå. Projektets kommunikation av sämre fungerande aktiviteter återfanns till viss del, medan bristen på kommunikation i form av dialog var påtaglig. Synpunkter från organisationens anställda gavs alltför lite uppmärksamhet och feedback var bristande. Kommunikation skedde varken med användare på alla nivåer eller med alla tillgängliga medel.

Den kommunikation av aktiviteter, tidsramar, avstämning mot projektplan och projektledningsroller som återfanns i projektet, kan ha haft hjälp av den tyska företagskulturen inom fallkoncernen – van vid strikta planer och tydliga organisationsscheman. Att kommunikation skedde genom vidarebefordran, och inte med användare på alla nivåer, kan likväl ha påverkats av den specifika hierarkiska kulturen. Detta sätt att kommunicera kan vidare ha medfört att information gått förlorad. Dock vill vi betona att kommunikation på alla nivåer kan tyckas omöjligt i ett projekt med ett användarantal likt det i fallstudien. Till viss del tycks dessutom problematiken kring information som går förlorad ha kunnat undvikas i detta specifika fall, då e-post var den kommunikationskanal som oftast användes, vilken förenklar vidarebefordran.

Att mål och fördelar från andra perspektiv än ledningens inte kommunicerades, kan möjligen ha berott på att det initialt inte fanns några sådana. Det är värt att diskutera hur mål och fördelar bör behandlas i sådana fall, då det inte kan tas för givet att ett projekt alltid gynnar samtliga inblandade. Dock kan det tyckas att under sådana förhållanden, torde ödmjukhet och lyhördhet (vilken varit begränsad i projektet) vara av extra stor betydelse för att bibehålla motivation och engagemang bland de anställda och bidra till lyckad förändringsledning samt framgångsrik implementation.

Möjligheten att faktiskt vara lyhörd och visa öppenhet inför användarbehov och synpunkter i en ERP-implementation som omfattar ett så stort antal användare som den i vår studie, kan diskuteras vidare. Fullständig dialog, feedback och insamling av användarnas åsikter kan tyckas omöjligt och orealistiskt när 60 dotterbolag inkluderas i projektet. Vi menar dock att samordning av dessa geografiskt skilda dotterbolag ställer krav på mycket god kommunikation i allmänhet och framgångsrik dialog i synnerhet och anser att detta i viss utsträckning kan utföras, med en representativ skara användare. Detta för att ge ökat lärande, maximalt utnyttjande av systemet samt för att skapa bättre förutsättningar för framgång.

Tabell 11 visar en sammanfattande bild av de olika delelementens betydelse för projektets framgång. Då empiri och analys påvisade att inget delelement gavs betyget ”ingen betydelse”, är detta betyg utelämnat i tabellen. De delelement som har utökat kommunikationsmodellen är sådana som under studien visat sig vara av betydelse.

Tabell 11 Betydelse av kommunikationens innehåll och utformning

	Innehåll	Utformning
Mkt stor betydelse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mål och fördelar ✓ Omfattning ✓ Aktiviteter och tidsramar ✓ Roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer * ✓ Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dubbelriktad ✓ Öppen för användarbehov och synpunkter ✓ Feedback från projektledning * ✓ Språkpassad i affärstermer ✓ Överförd via passande kommunikationskanaler ✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler
Stor betydelse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Systembeskrivning ✓ Bakgrund ✓ Ev. uppdatering av projektplan ✓ Avstämning mot projektplan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tät * ✓ Planerad genom milstolpar ✓ Omfattande ✓ Riktad till användare på alla nivåer ✓ Innehållsanpassad *
Liten betydelse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projektledningspresentation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regelbunden ✓ Överförd via alla tillgängliga medel

*Delelement som har utökat den ursprungliga modellen

Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta av modellens delelement enligt studien har stor till mycket stor betydelse för framgången hos ett ERP-projekt. Av de delelement i kommunikationens innehåll, som har utmärkt sig mer än andra, vill vi framhäva kommunikation av projektets mål och fördelar, omfattning samt utvärdering av aktiviteter med eventuella åtgärdsplaner. När det gäller kommunikationens utformning påvisar dubbelriktad kommunikation, som är öppen för användarfeedback, ytterst stor betydelse.

Vi vill betona att respondenterna i sin betygssättning kan ha påverkats av hur kommunikationen i deras projekt faktiskt såg ut. Med detta menar vi att de delelement kommunikationens innehåll och utformning som inte återfunnits i så stor grad oavsiktligt kan ha givits ett högre betyg än om denna kommunikation hade funnits. Den stora betydelse som tillägnas insamling av synpunkter från användare, skulle till exempel kunna relateras till det stora antalet dotterbolag, med ursprung i två tidigare skilda koncerner, då behov och önskemål kan divergera i samma omfattning.

På samma sätt kan den geografiska spridningen av användarna i projektet ha bidragit till att dialog och feedback från projektledning givits mycket stor betydelse. Detta för att god och öppen dialog i en sådan situation kan övervinna avståndet mellan parterna. I en situation då implementationen

sker på en och samma ort eller plats är kanske inte dialog och feedback av lika stor vikt, då dessa kommer mer naturligt genom personliga möten och konversationer.

Vi vill återigen nämna att den kommunikation som fanns i projektet i mångt och mycket innehöll det som efterfrågas i kommunikationsmodellen. Då det tidigare inom koncernen i fallstudien skett såväl installationer av ERP-system som andra integrerade och organisationsomspännande systemlösningar, antar vi att denna tidigare erfarenhet kan ha skapat goda förutsättningar för projektets kommunikation och därmed haft effekt på resultatet. Vi menar även att detta kan tyda på att det hos projektledningen finns en medvetenhet om kommunikationens betydelse för projektframgången.

Genom att avslutningsvis jämföra de delelement i kommunikationen som anses ha mycket stor betydelse, med de som inte återfunnits till önskad grad i projektet, finner vi dock ett antal delelement som kan ses som kritiska och vill därför framhäva dessa. Vi menar att dessa delelement kan ha haft negativ effekt på den totala kommunikationen i projektet och således även på projektframgången. Genom att projektledningen i ett ERP-projekt ger dessa mer fokus kan ytterligare förutsättningar skapas för effektiv kommunikation och alltmer framgångsrika projekt i framtiden. Dessa delelement är:

- ✓ Mål och fördelar (ur dotterbolagsperspektiv)
- ✓ Roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer
- ✓ Dubbelriktad
- ✓ Feedback från projektledning

På samma sätt vill vi belysa de delelement som är mycket betydelsefulla och som återfunnits i projektet. Dessa klargör vilka styrkor som kommunikationen kan sägas ha haft, det vill säga vilka delelement som har haft positiv effekt på kommunikationen och projektet samt som kan ha vägt upp de sämre uppfyllda delelementen.

- ✓ Mål och fördelar (ur koncernperspektiv)
- ✓ Bakgrund
- ✓ Aktiviteter och tidsramar
- ✓ Projektledningspresentation
- ✓ Avstämning mot projektplan
- ✓ Språkanpassad i affärstermer
- ✓ Överförd via passande kommunikationskanaler
- ✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler

6.1 VIDARE FORSKNING

Resultatet av vår studie skapar intresse för vidare forskning. Främst skulle vi vilja genomföra intervjuer med projektledningen i BI-projektet, bland annat för att utröna vilken kommunikationsplan som funnits samt vilken betydelse projektledningen anser att kommunikation har för projektframgång. Utöver detta anger vi nedan förslag på områden för vidare forskning, vilka enligt vår mening skulle vara såväl givande som intressanta att fördjupa sig i:

- ✓ Att genomföra ytterligare studier dels av implementationen av ett komplett ERP-system och dels på fler ERP-projekt, för att bekräfta alternativt motbevisa vårt resultat.
- ✓ Att undersöka i vilka faser av projektet som kommunikationens respektive delement är som mest betydelsefulla.
- ✓ Att undersöka modellens applicerbarhet som vägledande ramverk vid skapande av kommunikationsplan för ERP-projekt.
- ✓ Att studera en implementation av en annan modul i affärssystemet, för att utröna om anställda på olika avdelningar ställer olika krav på kommunikationen.
- ✓ Att undersöka vilka tekniska hjälpmedel, exempelvis diskussionsforum, som bäst stödjer dialogbaserad kommunikation i ERP-projekt.

REFERENSER

ARTIKLAR

- Aladwani, A. M. (2001). "Change management strategies for successful ERP implementation". *Business Process Management Journal*, Vol. 7:3, 266-275
- Al-Mashari, M. (2001). "Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues". *Knowledge and Process Management*, Vol. 8:3, 175-185
- Al-Mashari, M. and Al-Mudimigh, A. (2003a). "ERP implementation: lessons from a case study". *Information Technology & People*, Vol. 16:1, 21-33
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. and Zairi, M. (2003b). "Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors". *European Journal of Operational Research*, Vol. 146:2, 352-364
- Al-Mashari, M. and Zairi, M. (2000). "Information and business process equality: the case of SAP R/ 3 implementation". *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 2 (<http://www.ejisdc.org>)
- Atkinson, R. (1999). "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 6
- Barrett, D.J. (2002). "Change communication using strategic employee communication to facilitate major change". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7:4, 219-231
- Belmiro, T.R., Gardiner P.D., Simmons J.E.L., Santos F.C.A.. and Rentes A.F. (2000). "Corporate communication within a BPR context". *Business Process Management Journal*, Vol. 6:4, 286-303
- Bingi, P., Sharma, M.K. and Godla, J.K. (1999). "Critical issues affecting an ERP implementation". *Information Systems Management*, Vol. 16:3, 7-14
- Chen, I.J. (2001). "Planning for ERP systems: analysis and future trend". *Business Process Management Journal*, Vol. 7:5, 374-386
- Davenport, T.H. (1998). "Putting the enterprise into the enterprise system". *Harvard Business Review*, Vol. 76:4, 121-132
- Falkowski, G., Pedigo, P., Smith, B. and Swanson, D. (1998). "A recipe for ERP success" i Fui-Hoon Nah et al (2003).
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J. and Kuang, J. (2001). "Critical factors for successful implementation of enterprise systems". *Business Process Management Journal*, Vol. 7:3, 285-296
- Fui-Hoon Nah, F., Zuckweiler, K.M. and Lee-Shang Lau, J. (2003). "ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors." *International Journal on Human-Computer Interaction*, Vol. 16:1, 5-22
- Gumaer, R. (1996). "Beyond ERP and MRP II". *IIE Solutions*, Vol. 28:9, 32-35
- Holland, C.P., Light, B. and Gibson, N. (1999). "A critical success factors model for enterprise resource planning implementation" i Fui-Hoon Nah et al (2001).

- Hong, K-K. and Kim, Y-G. (2002). "The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective". *Information & Management*, Vol. 40, 25-40
- Jiang, J.J., Klein, G. and Balloun, J. (1996). "Ranking of system implementation success factors". *Project Management Journal*, Vol. 27, 49-53
- Kitchen, P.J. and Daly, F. (2002). "Internal communication during change management". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7:1, 46-53
- Kotter, J.P. (1995). "Leading change: Why transformation efforts fail" i Barrett (2002)
- Mandal, P. and Gunasekaran, A. (2003). "Issues in implementing ERP: A case study". *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, 274-283
- Markus, M.L and Tanis, C. (2000). "The enterprise system experience – from adoption to success" i Fui-Hoon Nah et al (2001).
- Martin, M. (1998). "Smart managing". *Fortune*, Vol. 137:2, 149-151
- Milis, K. and Mercken, R. (2002). "Success factors regarding the implementation of ICT investment projects". *International Journal of Production Economics*, Vol. 80, 105-117
- Parr, A. and Shanks, G. (2000). "A model of ERP project implementation". *Journal of Information Technology*, Vol. 15, 289-303
- Procaccio, J.D. and Verner, J.M. 2001. "Practitioners perceptions of project success: a pilot study". *IEEE International Journal of Computer and Engineering Management*
- Rockart, J.F. (1979). "Chief executives define their own data needs". *Harvard Business Review*, March/ April, 81-93
- Rosario, J.G. (2000). "On the leading edge: critical success factors in ERP implementation projects". *Business world (Phillipines)*, May, 27
- Ross, J.W. (1998). "The ERP Revolution: Surviving Versus Thriving" i Parr och Shanks (2000).
- Ross, J.W. (1999). "Surprising facts about implementing ERP" i Fui-Hoon Nah et al (2003).
- Shanks, G., Parr, A., Hu, B., Corbitt, B., Thanasankit, T., and Seddon, P. (2000). "Differences in critical success factors in ERP systems implementation in Australia and China: a cultural analysis" i Fui-Hoon Nah et al (2003).
- Sarker, S. and Lee, A.S. (2003). "Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation". *Information & Management*, Vol. 40, 813-829
- Skok, W. and Legge, M. (2002). "Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using an Interpretive Approach". *Knowledge and Process Management*, Vol. 9:2, 72-82
- Slevin, P. and Pinto, K. (1987). "Balancing strategy and tactics in project implementation". *Sloan Management Review*, Fall, 33-41
- Smythe, J. (1996). "The changing role of internal communication in tomorrow's company". *Managing Service Quality*, Vol. 6:2, 41-44
- Sterling, J. 2003. Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, Vol. 31:3, 27-34.

- Sumner, M. (1999). "Critical success factors in enterprise wide information management systems projects" i Fui-Hoon Nah et al (2003).
- Swan, J., Newell, S. and Robertson, M. (1999). "The illusion of 'best practice' in information systems for operations management". *European Journal of Information Systems*, Vol. 8, 284-293
- Umble, E.J., Haft, R.R. and Umble, M.M. (2003). "Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors". *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, 241-257
- Wee, S. (2000). "Juggling toward ERP success: Keep key success factors high" i Fui-Hoon Nah et al (2003).
- White, D. and Fortune, J. (2002). "Current practice in project management – an empirical study". *International Journal of Project Management*, Vol. 20, 1-11
- Yen, D.C., Chou, D.C and Chang, J. (2002). "A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems". *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 24, 337-346
- Young, M. and Post, J.M. (1993). "Managing to communicate, communicating to manage; how leading companies communicate with employees". *Organizational Dynamics*, Vol. 22:1, 31-43

BÖCKER

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur: Lund.
- Bancroft, N.H., Sep H. and Sprengel, A.. (1998). *Implementing SAP R/3* (2nd edn). Manning Publications: Greenwich, CT
- Holme, I.H. och Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund
- Linstone, H., A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Reading Mass.
- Patel, R. och Davidsson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund

INTERNET

- adidas-Salomon*, <http://www.adidas-salomon.com/> (länk: General Information) (2004-04-12, 17:32)
- SAP*, <http://www.sap.com/> (länk: Company) (2004-04-12, 17:33)

BILAGA: INTERVJUMALL

Personliga frågor

- 1) Vilken är din befattning inom organisationen?
- 2) Beskriv din roll i projektet!

Introduktion till BI

- 3) När fick du för första gången höra talas om att BI skulle införas?
 - ◆ Via vilken formell/ informell källa? Kommunikationskanal?
- 4) Vilken var din första spontana reaktion till BI?

Tydlig projektpresentation

- 5) Fick du information om bakgrunden till BI?
- 6) Fick du information om målen och fördelarna med införandet av BI?
- 7) Skapades realistiska förväntningar på BI?
- 8) Gavs en generell beskrivning av hur systemet skulle fungera när det väl togs i bruk?
- 9) Kände du vilja/ ovilja till att stödja BI-projektet?

Tydlig projektplan

- 10) Fick du information om projektplan med tillhörande milstolpar?
 - ◆ Kom denna information ”tätt in på aktiviteten” eller i god tid?
- 11) Framgick det hur projektledning, projektteam och styrkommitté var sammansatt och vilka roller de hade?
- 12) Tydliggjordes vilka kontaktpersoner som fanns till respektive ansvarsområden?
 - ◆ Kändes det naturligt att vid behov ta kontakt med dessa?
- 13) Informerades du om vilket ansvar/ vilken roll du skulle ges i projektet?

Tydlig projektstatus

- 14) Framgick det i informationen som gavs i vilket skede projektet befann sig i?
- 15) Klargjordes vad som fungerade bra/ mindre bra i projektet?
 - ◆ Fanns i så fall tydliga åtgärdsplaner för dessa?
- 16) Kommunicerades eventuella förändringar av projektplan gällande omfång, resurser, tidsramar?

Kontinuerlig och riklig

- 17) Anser du att kommunikationen har skett kontinuerligt?
- ◆ När var kommunikationsutbytet som tätast/ minst?
- 18) Har det funnits milstolpar för när kommunikation skall ske?
- 19) Anser du att kommunikationen var tillräcklig?
- ◆ Fanns det något specifikt du saknade information om vid något tillfälle?
 - ◆ Har kommunikationen någon gång varit helt bristfällig eller missvisande?

Fullständig och öppen

- 20) Anser du att kommunikationen varit öppen och ärlig?
- ◆ Gavs uppmuntran till dialog och en tvåvägskommunikation med dotterbolagen ifrån projektledningens sida?
 - ◆ Gavs feedback på eventuella frågor eller synpunkter?

Skräddarsydd

- 21) Upplevde du att kommunikationen var anpassad efter dess mottagare?
- ◆ Fick alla dotterbolag samma information?
 - ◆ Ansåg du att den information du erhöll var intressant för just din roll i projektet?
- 22) Har kommunikationen skett direkt från projektledning till mottagare på olika nivåer, eller vidarebefordrats i olika led?
- 23) Anser du att kommunikation har haft ett enkelt och lättförståeligt språk?

Kommunicerad via lämpliga verktyg

- 24) Vilka medel användes för kommunikation från projektledningens sida (e-post, telefon, post, videokonferens, fax, möte, diskussionsforum, intranät, nyhetsbrev)?
- ◆ I vilken/ vilka faser?
 - ◆ Lämpliga/ mindre lämpliga, i så fall varför och vilka vore mer önskvärda?
- 25) Vilka medel användes för kommunikation från er sida (e-post, telefon, post, videokonferens, fax, möte, diskussionsforum, intranät)?
- ◆ Vilken/ vilka faser?
 - ◆ Lämpliga/ mindre lämpliga, i så fall varför och vilka vore mer önskvärda?

26) Vilka medel gjordes tillgängliga och förespråkades?

- ♦ Hur? Vilken/ vilka faser?

Övrigt

27) Har det funnits kommunikationsproblem utöver det vi gått igenom ovan, i så fall under vilken fas och av vilka orsaker?

28) Hur upplevde du kommunikationen under träningskedet?

29) Fanns någon kommunikation mellan ert företag och andra dotterbolag?

30) Kan du se några kulturella aspekter som kan ha påverkat kommunikationen med moderbolaget?

Kommunikationens betydelse

31) Hur stor betydelse har följande delement haft för BI-projektets framgång?

Ingen betydelse (IB)

Stor betydelse (SB)

Liten betydelse (LB)

Mycket stor betydelse (MSB)

Innehåll	Utformning
Tydlig projektpresentation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mål och fördelar ✓ Bakgrund ✓ Omfattning ✓ Systembeskrivning 	Kontinuerlig och riklig <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regelbunden ✓ Planerad genom milstolpar ✓ Omfattande
Tydlig projektplan <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aktiviteter och tidsramar ✓ Projektledningspresentation 	Fullständig och öppen <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dubbelriktad ✓ Öppen för användarbehov och synpunkter
Tydlig projektstatus <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avstämning mot projektplan ✓ Utvärdering av aktiviteter med ev. åtgärdsplan ✓ Ev. uppdatering av projektplan 	Skräddarsydd <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riktad till användare på alla nivåer ✓ Språkanpassad i affärstermer
	Kommunicerad via lämpliga verktyg <ul style="list-style-type: none"> ✓ Överförd via passande kommunikationskanaler ✓ Överförd via tydliga kommunikationskanaler ✓ Överförd via alla tillgängliga medel